hello yellow

#6 | NOVEMBRE 2026

REVUE
D'INTELLIGENCE
BANCAIRE

UNE PUBLICATION
YELLOW ADVISORY



DOSSIER SPÉCIAL

Paiement dirigé

Vers un nouveau normal pour la carte de paiement ?

LES SENIORS ET LA BANQUE

LES MOMENTS QUI COMPTENT

NOTRE ENQUÊTE EN FRANCE ET À L'ÉTRANGER

yellow ADVISORY | CRÉATEUR DE CONSEIL

www.yellowadvisory.com



L'équipe Yellow Advisory au complet début septembre 2026.

Grandir sans changer de cap

Deux ans et demi après son lancement, Yellow Advisory s'adapte au marché en proposant des solutions IA sur mesure, déploie ses engagements avec une seconde médaille d'argent EcoVadis et confirme son positionnement comme un atelier de conseil en stratégie et management, français, indépendant, expert et agile au service du secteur financier. Autour de nous pourtant, la sérénité paraît éphémère : incertitudes géopolitiques, transition climatique mal maîtrisée, révolution technologique enthousiasmante et inquiétante, souveraineté questionnée, confiance en l'avenir friable. Malgré cela, l'adage voudrait que nos sociétés débordent d'espoir, car oui, nous vivons plus longtemps ! Le temps s'accélère et s'allonge à la fois, en France au moins.

Vivre plus longtemps ne consiste pas simplement à ajouter des années au compteur, mais à repenser la manière dont nous les vivons, à comprendre nos nouveaux besoins et la façon dont nous les finançons et les accompagnons. Comment soutenir cette longévité sans réduire les seniors, clients les plus fidèles des banques françaises, à une catégorie démographique ? Comment faire de la banque et de l'argent des outils de liberté et de protection, tout au long de la vie ?

Ici se rejoignent les deux sujets que nous explorons dans ce nouveau numéro d'Hello Yellow, la longévité et le paiement dirigé. Ces thèmes semblent éloignés mais une même problématique les relie : comment mettre les services financiers au service de l'autonomie et du pouvoir d'agir ?

Un enjeu domine le premier dossier, celui de la grande transmission. Plusieurs milliers de milliards d'euros changeront de mains d'ici 2040, l'un des plus vastes transferts de patrimoine de l'histoire. Vous verrez comment, ailleurs dans le monde, d'autres banques ont fait du grand âge un métier et comment elles adaptent leurs offres, leurs organisations et leurs modèles relationnels. Sociologues, notaires, dirigeants bancaires et entrepreneurs de la Silver Economy apportent leurs regards pour l'éclairer.

Nous avons prolongé cette réflexion par une analyse du marché du paiement dirigé, cet argent orienté vers une dépense précise, des titres-restaurant au carburant, des cartes des majeurs protégés aux dédommagements. Un soutien pour les seniors, il sert aussi les actifs au quotidien. Des acteurs s'en saisissent et le transforment, entre accompagnement, protection, simplicité et maîtrise de la dépense.

Derrière la longévité, la transmission et le paiement se dessine une même évolution de notre rapport à l'argent. Moyen de financer nos besoins, il est un instrument pour préserver notre autonomie, accompagner nos moments de vie et rester acteur de nos choix.

Bonne lecture et à très bientôt.

L'ÉQUIPE YELLOW ADVISORY



Retrouvez toutes nos publications Hello Yellow au format digital, accessible depuis notre site.
Consultez nos précédentes éditions en scannant le QR code ci-dessus : conseillers bancaires, revenus paiements, clients patrimoniaux, clients professionnels et opérations bancaires.

Hello Yellow est publiée par Yellow Advisory, SAS au capital de 10 000 euros.
RCS Paris : 984 389 601. Siège social : 242 rue de Rivoli - 75001 Paris
Président : Philippe Vervloedt

Imprimé en France par ILD - Imprimerie Léonce Deprez certifiée ISO 14001, PEFC et labellisée Imprim'Vert.
Tirage : 1500 exemplaires sur papier Offset SB avec des encres « blanches », fabriquées à partir d'huiles minérales bio sourcées.



Au sommaire

LA CLIENTÈLE SENIOR

08
Derrière les moyennes
Une génération plurielle, patrimoniale et inégale, dont le poids va basculer dans la décennie qui vient

18
Dans la tête des seniors
Notre studio IA à l'écoute

30
L'attrition silencieuse
Quand garder les clients ne veut plus dire garder l'argent

46
Trois modèles, trois leçons
Voyage chez ceux qui ont déjà bougé

56
Le temps d'agir
La carte que les banques n'ont pas encore jouée

66
Dossier spécial paiement dirigé
Vers un nouveau normal pour la carte de paiement ?



Clientèle senior

Les moments qui comptent

9 000 milliards d'euros. C'est le patrimoine que les seniors français transmettront à leurs héritiers d'ici 2040. Les plus de 60 ans détiennent déjà 61% du patrimoine national et les 65-75 ans représentent à eux seuls 7,6 millions de clients. Les seniors ont un patrimoine plus élevé que la moyenne, sont des clients fidèles et représenteront demain une part importante du fonds de commerce, l'une des plus décisives pour la banque de détail. Pourtant, aucune banque française n'a construit d'offre pensée pour eux.

En quarante ans, le senior a profondément changé. Un senior de 65 ans a aujourd'hui vingt ans d'espérance de vie devant lui, cinq de plus qu'en 1980. Il est connecté, achète en ligne, compare les offres, accompagne financièrement ses proches et dispose d'un pouvoir d'achat comparable à celui des 30 à 40 ans. Cette génération ne se définit plus par l'âge mais par ses projets. Elle continue pourtant de se sentir invisible : seuls 16 % des seniors s'estiment correctement représentés dans les campagnes publicitaires qui leur sont adressées.

Les banques, elles, ont peu changé de regard. Les seniors empruntent les mêmes parcours, rencontrent les mêmes conseillers et se voient proposer les mêmes offres que l'ensemble de la clientèle. Ailleurs, plusieurs établissements ont placé cette génération au cœur de leur stratégie. En Espagne, au Royaume-Uni, en Corée ou au Japon, les banques leur consacrent des dispositifs propres, repensent l'expérience client et adaptent leurs services aux besoins d'une population vieillissante.

En France, pendant ce temps, assureurs, fintechs, notaires ou acteurs des services à la personne occupent un à un les moments de la relation client que les banques laissent vacants. Pourquoi le segment le plus patrimonial de la banque de détail demeure-t-il le moins différencié ? C'est cette question qui a guidé notre enquête.

Ce dossier réunit une analyse du marché français de la clientèle senior, une écoute de ces clients à travers notre studio IA de personae et un panorama des stratégies menées ailleurs par les banques les plus en avance. En regard, sociologues, économistes, dirigeants bancaires et entrepreneurs de la Silver Economy livrent leur lecture d'un marché qui entre dans une nouvelle phase de son histoire.

1

DERRIÈRE LES MOYENNES

**15,3 millions de seniors,
61% du patrimoine,
9 000 milliards à transmettre.**

Cette génération est sans précédent et s'apprête à franchir un nouveau cap. Mais derrière ces moyennes, les situations sont extrêmement diverses. Deux millions vivent sous le seuil de pauvreté, quand d'autres comptent parmi les plus fortunés. Certains travaillent encore là où d'autres ont quitté la vie active depuis longtemps.

PROFIL DÉMOGRAPHIQUE

Le poids d'une génération

Ils sont aujourd'hui 15,3 millions à avoir passé 65 ans. Dans dix ans, ils seront 17,7 millions, soit un Français sur quatre. Une génération plus nombreuse et plus diverse, dont le poids va fortement augmenter pour la société comme pour les banques.

En 2026, la France compte 69,1 millions d'habitants, dont 15,3 millions âgés de 65 ans et plus, soit 22 % de la population, contre 16,4 % en 2006. Chaque année, près de 600 000 personnes partent à la retraite. Si l'on retient le seuil des 55 ans, les seniors représentent déjà 35 % du pays. Le mot « seniors » recouvre pourtant des réalités très différentes. À cette diversité des âges et des moments de vie s'ajoutent plusieurs lignes de partage.



L'actif de 55 ans qui prépare sa retraite tout en épaulant ses parents vieillissants et ses enfants



Le jeune retraité de 67 ans, autonome, en quête d'un nouvel équilibre après la vie professionnelle



Le grand aîné de 80 ans et plus, souvent fragilisé, confronté à la perte d'autonomie

La première est démographique. Les femmes représentent 56% des seniors, une proportion qui atteint les deux tiers parmi les personnes en perte d'autonomie, du fait d'une espérance de vie supérieure de 5,6 ans à celle des hommes.

La deuxième est géographique. Cette génération est plus nombreuse dans les zones rurales et dans la moitié sud du pays. Dans les Alpes-Maritimes, par exemple, près d'un habitant sur trois a plus de 65 ans.

La troisième est sociale. Les inégalités ne s'effacent pas avec l'âge et la perte d'autonomie reste étroitement liée aux conditions de vie et aux parcours professionnels. Elle dépasse 12,5% dans les départements les plus ouvriers, comme le Nord, le Pas-de-Calais ou la Somme.

Ce vieillissement est loin d'être propre à la France. Début 2024, les 65 ans et plus représentaient 21,6 % de la population de l'Union européenne. Avec 22 %, la France se situe dans la moyenne haute, un peu plus jeune toutefois que l'Allemagne ou l'Italie.

Trois tendances de fond expliquent l'accélération du vieillissement observée depuis une quinzaine d'années. Les progrès médicaux allongent l'espérance de vie. Les générations du baby-boom, nées après 1945, arrivent massivement à la retraite. Dans le même temps, la natalité recule. Avec 1,56 enfant par femme en 2025, la fécondité française atteint son plus bas niveau depuis plus d'un siècle.

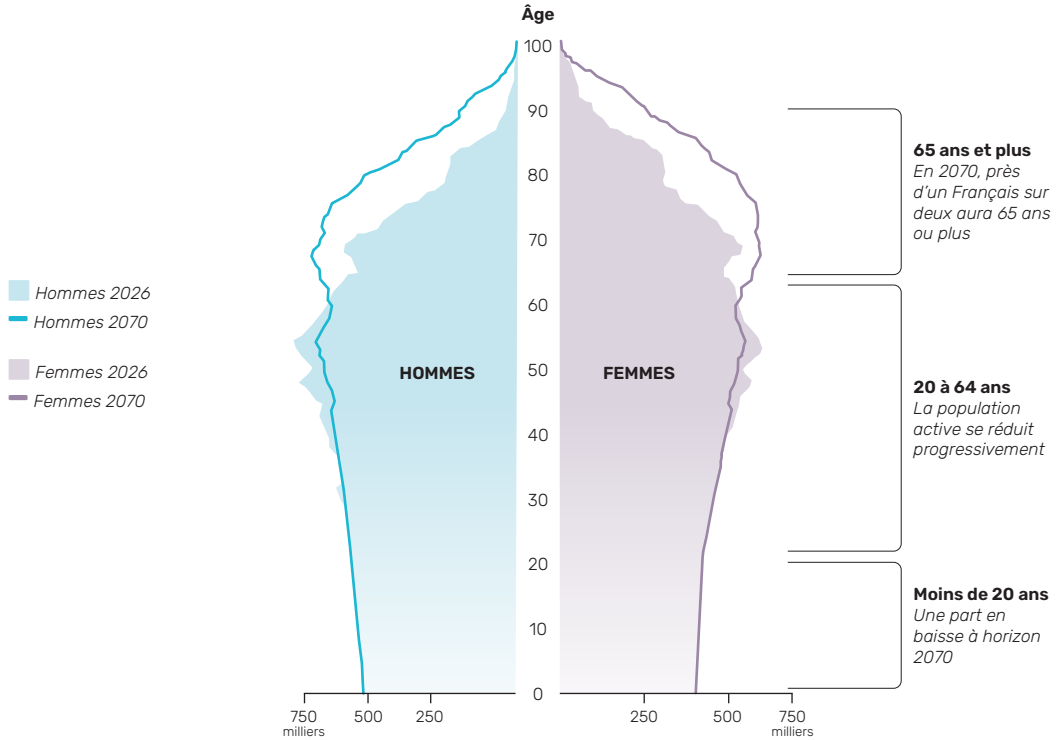
Les projections de l'Insee confirment cette trajectoire. Dès 2040, plus d'un Français sur quatre aura 65 ans ou plus. En 2070, cette part atteindrait 32 % pour les 65 ans et plus et 46 % pour les plus de 55 ans. Une échéance mérite surtout l'attention. À partir de 2031, les premiers baby-boomers atteindront 85 ans et la France entrera dans une nouvelle phase de son vieillissement, marquée par l'allongement de la retraite et l'essor du très grand âge.

Ce phénomène dépasse largement les frontières françaises. Selon les projections de l'ONU, les 65 ans et plus atteindraient 2,2 milliards à la fin des années 2070, dépassant pour la première fois le nombre d'enfants de moins de 18 ans.

Ce basculement redéfinit profondément la relation des clients avec leur banque. Celui qui entre aujourd'hui dans la catégorie des seniors, à 65 ans, a encore une vingtaine d'années devant lui. La retraite n'est plus une parenthèse de quelques années. Elle est devenue une longue étape de la vie, traversée de besoins, de projets et de vulnérabilités qui évoluent dans le temps.

PYRAMIDE DES ÂGES 2026 ET 2070

Source : Insee, estimations de population et scénario central des projections de population.



NIVEAU DE VIE

Un patrimoine, mille situations

Les seniors concentrent l'essentiel du patrimoine français et plus de 2 millions d'entre eux vivent pourtant sous le seuil de pauvreté. Derrière la moyenne d'une génération globalement aisée courent de profondes fractures.

Dans la plupart des pays développés, le passage à la retraite s'accompagne d'un recul du niveau de vie. La France fait exception. Grâce à son système de retraite, elle préserve le niveau de vie de ses aînés. Les 50-79 ans détiennent 61% du patrimoine total quand ils ne représentent que la moitié des ménages. En 2022, le niveau de vie moyen des retraités atteignait même 2 350 euros par mois, un peu au-dessus de celui de l'ensemble de la population, 2 340 euros. Au sein de l'OCDE, la France offre ainsi à ses plus de 65 ans l'un des meilleurs niveaux de revenus relatifs.

Cette exception tient d'abord à la structure de revenus des seniors. Chez les ménages de retraités, les pensions de retraite représentent 91,4 % du revenu disponible, les revenus d'activité étant devenus marginaux. Leurs ressources s'en trouvent plus stables et moins exposées aux aléas économiques.

Cet équilibre se déplace toutefois. Les réformes successives des retraites ont porté le taux d'emploi des 60-64 ans de 14 % en 2003 à 42 % en 2024. Parallèlement, l'écart de niveau de vie entre retraités et actifs se resserre peu à peu.

Le patrimoine des seniors reflète plusieurs décennies d'accumulation. Il atteint son niveau le plus élevé autour de 60 ans (465 k€ en moyenne) avant de se stabiliser, puis de diminuer progressivement avec l'âge. En 2024, le patrimoine médian atteint 245 k€ chez les 60-69 ans et 247 k€ après 70 ans, contre 205 k€ pour l'ensemble des ménages.

Ce patrimoine est d'abord immobilier. 72 % des +70 ans sont propriétaires de leur résidence principale, contre 57 % en moyenne. Les seniors sont également les principaux détenteurs d'assurance-vie, détenue par un senior sur deux après 60 ans. Enfin, leur endettement est devenu très faible, ce qui renforce leur patrimoine net par rapport aux générations plus jeunes, encore engagées dans le remboursement de leur logement.

Cette vue d'ensemble masque de profondes disparités. C'est aussi parmi les seniors que les écarts de patrimoine sont les plus larges. Chez les 60-69 ans, l'écart entre les 10 % les moins dotés et les 10 % les plus riches dépasse un million d'euros. À l'autre extrémité, plus de 2 millions de personnes de plus de 60 ans vivent sous le seuil de pauvreté, dont près de la moitié sont pourtant propriétaires. Un paradoxe qui illustre la coexistence d'un patrimoine constitué et d'une précarité de flux.

Les dispositifs de solidarité, tel le minimum vieillesse, adoucissent les situations les plus difficiles, sans effacer ces inégalités.

Ce patrimoine ne restera pas figé. Selon la Fondation Jean-Jaurès, les seniors français transmettront près de 9 000 milliards d'euros à leurs héritiers d'ici 2040, l'un des plus vastes transferts de l'histoire du pays. Une part importante de cet argent se joue déjà hors des circuits bancaires classiques.

Pour les banques, cette diversité impose de regarder au-delà de l'âge. Derrière une même tranche d'âge se tiennent des situations patrimoniales, des capacités d'épargne et des attentes très différentes.

61%

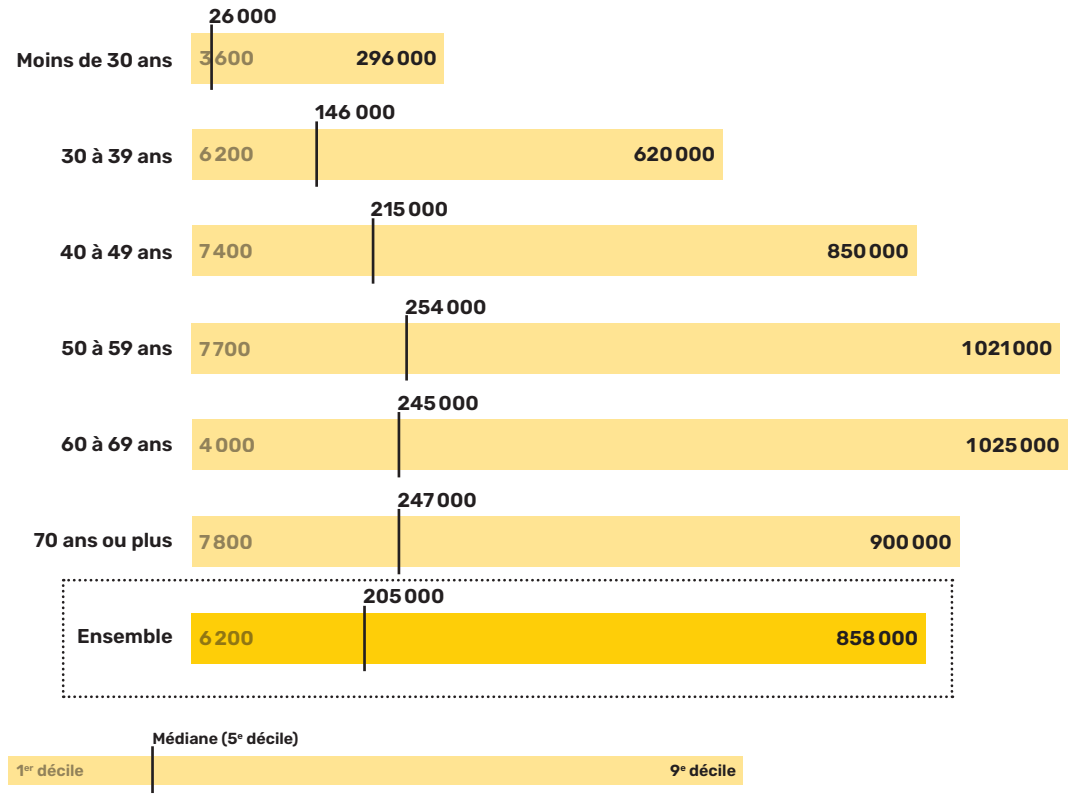
DU PATRIMOINE TOTAL DÉTENU PAR LES 50-79 ANS QUAND ILS NE REPRÉSENTENT QUE LA MOITIÉ DES MÉNAGES

72%

DES +70 ANS SONT PROPRIÉTAIRES DE LEUR RÉSIDENCE PRINCIPALE, CONTRE 57% EN MOYENNE.

MONTANTS DE PATRIMOINE BRUT SELON L'ÂGE DE LA PERSONNE DE RÉFÉRENCE DU MÉNAGE DÉBUT 2024

Source : Insee, enquête Histoire de vie et Patrimoine 2023-2024



PROJECTIONS

2031, le moment où tout bascule

En 2031, la France franchira un seuil démographique inédit, celui où les derniers baby-boomers auront quitté la vie active. Retraites, santé, autonomie : trois pressions vont s'installer durablement. Pour les banques, un changement d'ère commence.



1

LE POUVOIR D'ACHAT QUI DÉCROCHE

Le système de retraite français par répartition, longtemps garant du niveau de vie des seniors, entre dans une phase nouvelle. Le nombre de cotisants par retraité est tombé de 4, dans les années 1960, à 1,44 aujourd'hui. Malgré les réformes successives, le déficit des régimes pourrait atteindre 30 milliards d'euros en 2040. Les régimes complémentaires ont déjà commencé à freiner leurs revalorisations. Pour les clients bancaires, l'effet est encore peu visible. Il se dessinera pourtant dans les prochaines années. Le niveau de vie relatif des retraités, qui représentait 97 % de celui des actifs en 2022, pourrait reculer à 87,5 % en 2070 selon le COR. En une génération, l'avantage dont bénéficient aujourd'hui les retraités pourrait progressivement se réduire.

POUR LES BANQUES

Ce basculement change la nature du conseil. La préparation à la retraite ne peut plus être pensée comme une étape ponctuelle, elle devient un accompagnement de vingt à vingt-cinq ans. L'enjeu sera d'aider les clients à sécuriser leurs revenus, à arbitrer entre décaissement et transmission, à anticiper la baisse du pouvoir d'achat.

2

LE COÛT DU GRAND ÂGE QUI VIENT

L'allongement de la vie a une conséquence peu commentée. Sur les vingt ans d'espérance de vie à 65 ans, dix à douze seulement se vivent sans incapacité. Passé 75 ans, les pathologies chroniques s'envolent et les besoins d'accompagnement explosent. Les dépenses de santé augmenteront de 40 milliards d'euros d'ici 2050, pour l'essentiel hors protection sociale. Le reste à charge sur la dépendance, déjà supérieur à la retraite moyenne, continuera de croître. Entre complémentaire santé, aide à domicile, adaptation du logement et dépendance, le grand âge deviendra un poste de dépense majeur des ménages seniors, d'une ampleur inconnue il y a vingt ans.

POUR LES BANQUES

La longévité qui s'installe ouvre un champ d'accompagnement nouveau. Le prêt viager hypothécaire, la mobilisation de l'assurance-vie pour la dépendance et les partenariats avec les acteurs du maintien à domicile deviendront des sujets de conseil courants.

3

LA RELATION QUI SE DÉPLACE

À partir de 2031, la France comptera chaque année davantage de seniors en perte d'autonomie, quand les capacités d'accueil peineront à suivre. Le pays dispose de 600 000 places en EHPAD ; il en faudrait 350 000 de plus d'ici 2050. Une majorité de seniors souhaitent d'ailleurs vieillir chez eux, ce qui reporte l'accompagnement sur l'entourage. La France compte déjà 11 millions d'aidants familiaux, dont près de la moitié en activité, chacun consacrant plusieurs milliers d'euros par an aux frais de son parent. Ces aidants deviendront des acteurs majeurs des décisions financières du grand âge. Ce sont eux qui choisiront la résidence, arbitreront les dépenses de santé et mobiliseront le patrimoine du parent, le plus souvent dans une relation bancaire qui n'est pas celle du senior.

POUR LES BANQUES

La perte d'autonomie déplace la relation vers les proches. Procurations, mandats de protection future, comptes joints senior-aidant, produits dédiés à la dépendance : ces sujets techniques deviennent la nouvelle porte d'entrée du client âgé.

ANALYSE

Le déni démographique par Serge Guérin



« Notre destin, c'est le vieillissement. Accompagner ses clients dans la durée, c'est accepter d'accompagner leur âge. »

Sociologue de référence sur le vieillissement et la longévité, professeur à l'Inseec. Il est l'auteur de plus de quarante ouvrages, dont *« Et si les vieux aussi sauvaient la planète ? »*, *« Quand le sexe n'a pas d'âge et l'amour aussi »* et *« La silver économie pour les nuls »*.

Vous parlez du « déni de l'explosion démographique ». Cette formulation est forte. Concrètement, où le voyez-vous à l'œuvre ?
L'exemple le plus marquant, c'est celui des retraites. Le système a été conçu quand on avait 4 actifs pour 1 retraité. Aujourd'hui, on est à 1,5. Pourtant, on ne regarde toujours pas les chiffres en face. En 2026, pour la première fois dans notre histoire, les plus de 65 ans sont plus nombreux que les moins de 20 ans. De même pour les enjeux du grand âge. Les grandes cohortes du baby-boom arrivent aux âges avancés. C'est mécanique et cela va s'accélérer.

Les seniors d'aujourd'hui se sentent jeunes, connectés, engagés. Et pourtant, ils se disent invisibles. Comment expliquez-vous ce décalage ?
Personne n'a envie de vieillir. La vieillesse rapproche de la mort et notre imaginaire collectif est violent : jeunesse égale force, vieillesse égale déclin. Je fais un test avec mes étudiants : dessinez un vieux, quel symbole choisissez-vous ? À 99 %, c'est la canne. Or leurs propres parents, souvent leurs grands-parents, n'en ont pas. Le symbole du grand âge, c'est la dépendance. Dans notre imaginaire, tout le monde finit à l'EHPAD. C'est faux : 700 000 personnes y vivent, et moins de 35 % des plus de 90 ans. D'où le paradoxe : à 90 ans, quelqu'un dira « je ne veux pas aller en EHPAD, il n'y a que des vieux ». Il ne se sent pas âgé. C'est profondément humain.

Comment doit-on s'adresser à cette génération, qui n'a plus grand-chose à voir avec celles qui l'ont précédée ?
Aujourd'hui, la société entretient le déni autour de la question des seniors. Prenons l'exemple de la cosmétique : Dove avait fait exception avec sa campagne « pro-âge ». Parler à cette génération, c'est parler de maturité et d'expérience, pas d'anti-âge. Elle a un rapport au corps différent : à 60, 75, 80 ans, on fait du sport, on est à vélo, parfois on change de vie. Dans les pays nordiques, un salarié de 60 ans qui demande une formation l'obtient. En France, le taux chute dès 45 ans. Je le résumerais ainsi : la meilleure façon de vieillir quelqu'un, c'est de cesser de le former.

On segmente souvent les seniors en trois groupes, par tranche d'âge : actifs, jeunes retraités, seniors fragiles. Cette découpe a-t-elle un sens sociologique ?
Tout dépend du regard de l'autre. En entreprise, on peut être senior dès 45 ans ; pour la Sécurité sociale, 60 ; dans les têtes, au-delà de 70 ; pour la gériatrie, 85. Pensons moins par âge et plus par style de vie. J'ai distingué quatre profils selon les imaginaires et les modes de vie. Les SETRA, seniors traditionnels, plutôt repliés sur leurs proches, souvent en maison individuelle et hors des grandes métropoles. Les SEFRA, seniors fragilisés, cumulant fragilité de santé et souvent économique, avec le sentiment d'être dépassés par la société. Les BOOBOS, boomers bohèmes, très intégrés, actifs et mobiles. Et les BOOFRA, boomers fragilisés, dont le nombre va doubler en 25 ans, à partir de 2031.

Une part importante du patrimoine des seniors sort du périmètre bancaire. Comment expliquez-vous ce mouvement ?
On dit « les seniors épargnent ». Oui, mais par peur de ne pas pouvoir financer leur dépendance. La formule revient sans cesse : « je ne veux pas peser sur mes enfants ». La banque a une carte à jouer dans la préparation de cette dépendance : que cet argent soit mieux employé pour financer les investissements d'avenir, tout en restant mobilisable en cas de coup dur. Attention, les comportements évoluent : contrairement à l'idée reçue, les seniors ne sont plus fidèles, pas plus à leur banque qu'en amour, comme le montre l'explosion des divorces gris. Ils comparent les prix, le service, comme tout le monde.

Les banques accompagnent leurs clients sur la durée, parfois quarante ans. Quels moments de vie ne voient-elles pas ou voient-elles mal ?
La préparation à la retraite, d'abord. La banque n'y est pas au rendez-vous, alors que c'est l'un des passages les plus déstabilisants d'une vie. L'aidance, ensuite : les banques, en particulier de proximité, pourraient mieux accompagner l'aidant. Il faut aussi penser l'adaptation des logements, le veuvage, l'isolement, l'entrée en dépendance. Sans oublier les inégalités que masquent les moyennes : près de 19 ans d'espérance de vie séparent une femme cadre supérieure d'un homme précaire. Les banques ont une véritable carte à jouer, leur expertise reste une source de confiance. Notre destin, c'est le vieillissement. Accompagner ses clients dans la durée demande de mieux comprendre et écouter l'évolution des modes de vie.

2

DANS LA TÊTE DES SENIORS

Les seniors concentrent l'essentiel du patrimoine financier des Français et les banques peinent à les comprendre.

L'image qu'on se fait d'eux, clients invisibles ou réduits à quelques archétypes, résiste mal aux faits. Ils sont connectés, engagés dans leur quotidien et entendent décider par eux-mêmes. Ce décalage a un coût. Il conduit les établissements à mal lire les événements qui redessinent la relation bancaire, du départ en retraite au veuvage. C'est pour saisir ces mécanismes de décision, invisibles dans les données comme dans les études déclaratives, que nous avons mobilisé notre studio PersonIA.

Le grand malentendu

On croit connaître les seniors, on se trompe. D'un côté il y a ce qu'ils disent être, de l'autre l'image qu'on leur renvoie. Entre les deux, un malentendu et une clientèle qui attend d'être mieux comprise.

CE QU'ON LEUR RENVOIE

INVISIBLES

16%

seulement des 65-75 ans s'identifient aux campagnes de publicité qui leur sont adressées

ÉTIQUETÉS

70%

des 65-75 ans estiment que la société ne se soucie pas suffisamment des personnes de leur âge

MAL NOMMÉS

80%

des Français de 55 ans et plus jugent que les plus de 65 ans devraient être davantage visibles dans la publicité et les médias

Qui sont vraiment les seniors ?

Sources : «Le monde en chiffres : les Seniors» (mai 2024)
Ipsos BVA pour Biovancia, «Avoir 55 ans et plus en 2026» (avril 2026)
«La clientèle senior, un levier de croissance sous-exploité» (juin 2026)

CONNECTÉS

96 %

se connectent à internet tous les jours

SOIGNÉS

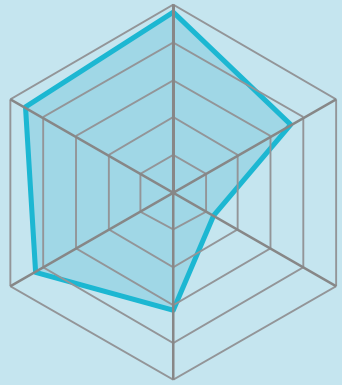
91 %

des +60 ans jugent important de prendre soin de leur apparence

AUTONOMES

85 %

se disent autonomes. Rester autonome (93 %) et préserver leurs capacités intellectuelles (92 %) sont leurs priorités pour bien vieillir



ACTIFS

72 %

des +55 ans font du sport régulièrement

ÉPARGNANTS

25 %

des revenus mis de côté chez les +55 ans, contre 18,7 % en moyenne pour l'ensemble des Français

ENGAGÉS

63 %

des 65-75 ans privilégient les produits locaux et les circuits courts, deux fois plus que les moins de 25 ans

Ce que les études ne montrent pas

Les statistiques permettent de comprendre les différents profils de seniors aujourd'hui. Notre studio « PersonIA » s'appuie sur l'intelligence artificielle pour comprendre plus précisément leurs attentes et leurs besoins à chaque moment de vie.

Les banques collectent un grand nombre de données sur leurs clients et sont donc en mesure de comprendre ce qu'ils détiennent, ce qu'ils dépensent ou encore la manière dont ils utilisent les différents canaux de communication. Elles savent moins bien ce qui se joue derrière ces comportements : les hésitations, les arbitrages, les renoncements ou les décisions prises en dehors de la banque. Les études déclaratives ont leurs propres limites. En entretien, chacun reconstruit son expérience, choisit ses mots et ne raconte pas toujours ce qui s'est réellement joué.
Notre studio PersonIA a été conçu pour explorer cette zone moins visible. Des profils construits à partir de données documentées sont confrontés à des situations précises et à des moments de vie. L'objectif n'est pas de faire parler l'IA à la place des clients, mais de faire émerger des mécanismes de décision que les données et les questionnaires laissent souvent dans l'ombre.

Nos garde-fous
Un profil modélisé n'a ni image à défendre ni posture à tenir, ce qui écarte le biais de désirabilité propre aux entretiens classiques. Notre enquêteur relance jusqu'à la vraie raison plutôt que jusqu'à la réponse présentable, et chaque profil est confronté aux sources avant d'être interrogé, de sorte que ses réponses restent ancrées dans des situations documentées. La matière obtenue est qualitative. Elle éclaire les mécanismes de décision, sans prétendre en tirer des données chiffrées.



Illustration

Une de nos clientes fictives, veuve, raconte les jours qui ont suivi le décès de son mari : *« Bernard est mort un mardi matin. Le jeudi, on m'a proposé une carte Premier "adaptée à ma nouvelle situation". Pendant ce temps-là, ses comptes étaient encore bloqués. »*
Plutôt que de demander à la cliente si elle est satisfaite de sa banque, l'enquêteur IA ancre la parole dans un moment vécu et daté. Remonte alors une scène précise, source d'insatisfaction que la banque n'avait pas vue.



LE DISPOSITIF DE NOTRE STUDIO DE PERSONAE

Une méthode d'écoute clients en 4 temps, boostée par l'intelligence artificielle.

80 sources

DOCUMENTER

Avant de construire les profils, nous avons constitué une base de référence à partir de 80 sources. INSEE, DREES, CNSA, Service-Public, Notaires de France, Banque de France… Ces données permettent d'ancrer les personae dans des situations documentées : revenus, patrimoine, autonomie, coût de l'hébergement, éloignement du numérique ou encore aide apportée à un parent âgé.

27 personae

CONSTRUIRE

Ces données nourrissent 27 personae, construits en croisant plusieurs dimensions : autonomie, territoire, configuration familiale, aisance numérique et rapport au monde. Le studio intègre ainsi des situations difficiles à réunir dans une étude classique, comme celles d'un résident d'EHPAD, d'un majeur sous curatelle ou d'un travailleur frontalier.

1 000 heures d'échanges

FAIRE RÉAGIR

Les profils sont ensuite confrontés à des situations concrètes au cours de 1 000 heures d'échanges. Le protocole alterne entretiens individuels et tables rondes, en 18 phases couvrant les principaux moments de vie. En ancrant les échanges dans des événements précis, le studio fait apparaître les réactions et arbitrages, souvent invisibles dans les études déclaratives.

5 profils

FAIRE ÉMERGER

La consolidation transversale du corpus fait ressortir cinq moments où la relation bancaire se joue particulièrement. Nous avons ensuite approfondi chacun d'eux à travers un profil, afin d'explorer ses besoins, ses attentes, ses blocages et les occasions manquées par la banque.

Cinq parcours de vie et autant d'enseignements pour les banques

Notre studio PersonIA, reposant sur plusieurs dizaines de sources et 1000 heures d'entretiens, a permis d'identifier 5 personae clés représentant les seniors aujourd'hui.



Monique
67 ans, ancienne infirmière libérale

L'AIDANTE INVISIBLE

Personne ne m'a prévenue qu'en réduisant mes tournées pour m'occuper de maman, je perdrais 230 € de retraite par mois.
À vie. Monique gère tout pour sa mère : les comptes, l'allocation d'autonomie, les factures d'aide à domicile. La banque ne la reconnaît pas comme interlocutrice alors qu'elle est le véritable décideur et personne n'a chiffré ce que son rôle d'aidante coûtait à sa propre retraite.



Jean-Claude
82 ans, plombier à la retraite

L'OUBLIÉ DE LA TRANSMISSION

La banque a vu passer 110 000 € sur mon compte, mais ne m'a jamais appelé à ce sujet.
Au moment de son départ, tout est arrivé en même temps : le dernier chèque d'artisan, l'attente de la première pension, le produit de la vente de son fonds, l'événement financier de sa vie. Pour le placer, il n'a pas pensé à sa banque, il s'est appuyé sur son entourage et des tiers de confiance.



Yvan
57 ans, commissaire de police

CELUI QUI PRÉPARE SA RETRAITE

Un dimanche soir, j'ai fait ma simulation sur info-retraite : moins 38 % de revenus dans sept ans. Ma banque, elle, ne m'a pas aidé à anticiper.
Il a découvert seul le montant de sa future pension, face à un simulateur, sans être certain de tout comprendre. Sa banque a toutes les données : son âge, son salaire, son épargne… mais aucun contact n'est prévu avant le départ effectif. Le moment le plus anxiogène de sa vie financière se joue sans elle.



Alain
66 ans, cadre dirigeant retraité

CELUI QU'ON TRAITE COMME UN RISQUE

45 000 € de prêt refusé pour agrandir mes chambres d'hôtes. Pas à cause du dossier, mais à cause de mon année de naissance.
Surprime de 180 %, puis refus. Alain a plus de 500 000 € de patrimoine, des revenus prouvés, un projet rentable. Le blocage n'est pas venu du crédit mais de l'assurance emprunteur. Et quand une offre lui a été présentée sous l'angle « dépendance », il a refusé. Puis il a accepté cette même offre recadrée en « projet » et « protection ». Dans les deux cas, la banque le voyait comme un risque à couvrir, pas comme un client à servir.



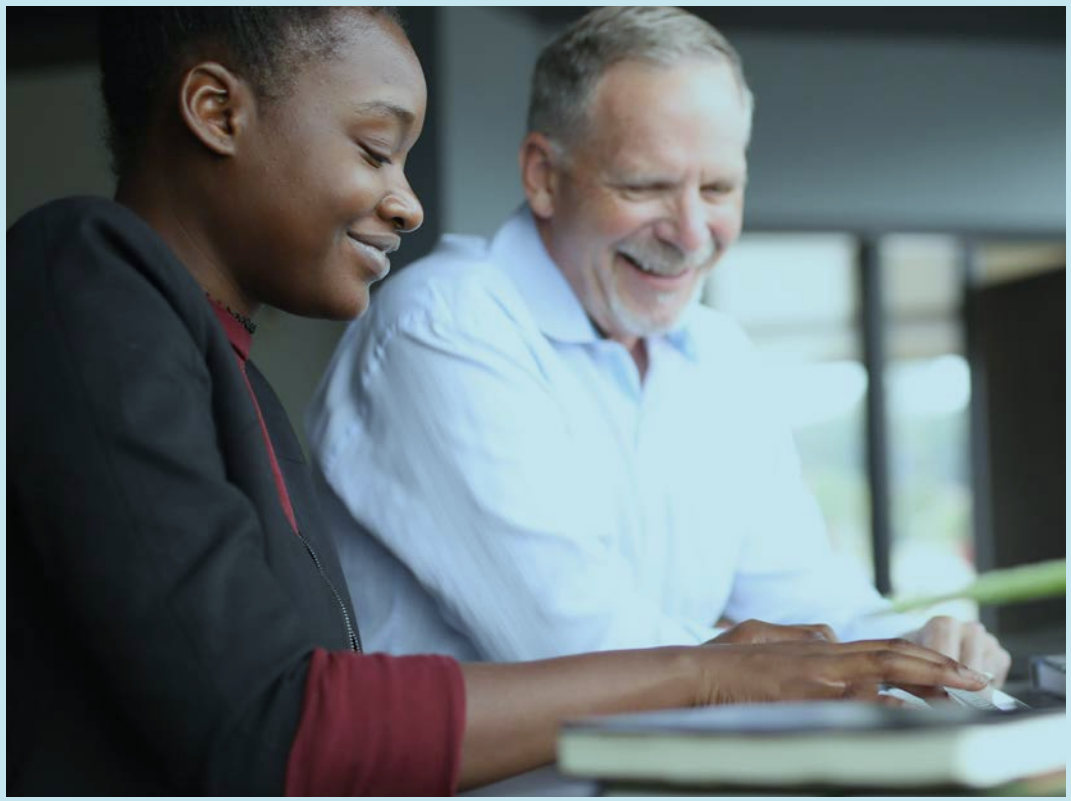
Michelle
59 ans, ex-directrice informatique

LA CONJOINTE QU'ON N'AVAIT PAS VUE

Au décès de mon mari, même notre compte joint a été bloqué. Quatre mois. J'ai découvert que pour la banque, le couple, c'était lui.
Pendant vingt-cinq ans, la banque n'a suivi qu'un seul membre du couple : les rendez-vous, les placements, les décisions passaient par son mari. Au décès, Michelle hérite d'un patrimoine qu'elle connaît mal et d'une relation bancaire à reconstruire de zéro, le moment exact où beaucoup de veuves changent d'établissement.

Ce que le studio révèle

Les seniors changent de banque à l'occasion de moments de vie que la banque repère mal.



Les seniors ne quittent pas leur banque par mécontentement. Ils la quittent quand un événement rouvre la question. Cinq moments concentrent ce risque. La banque les voit passer dans ses flux, mais les repère rarement à temps. L'attrition des seniors n'a d'ailleurs que peu à voir avec leur satisfaction. Un client mécontent depuis des années reste souvent en place, faute d'énergie pour engager le coût et les démarches d'un changement. Ce qui remet réellement en question la relation avec sa banque, c'est un événement daté qui oblige à réorganiser les finances du foyer: l'arrêt du virement de salaire, les fonds versés par le notaire, le premier prélèvement d'un EHPAD, le décès d'un cotitulaire. Chacun de ces moments de vie peut représenter, pour la banque, une occasion autant qu'un risque, selon qu'elle s'en saisit ou non.

5 MOMENTS CLÉS DANS LA TÊTE DES SENIORS

1 ANTICIPER SA RETRAITE

8,2 millions
de 55-64 ans

Leviers pour la banque

- Diagnostic retraite personnalisé et projection du niveau de vie
- Solutions d'épargne retraite adaptées et lisibles
- Accompagnement sur les arbitrages patrimoniaux

2 PRENDRE SA RETRAITE

658 500 nouveaux retraités en 2024
au seul régime général

Leviers pour la banque

- Plan de trésorerie retraite
- Coordination des dispositifs et démarches
- Optimisation fiscale et gestion des revenus

3 PROFITER ET TRANSMETTRE

3,5 à 4 millions
de ménages autonomes

Leviers pour la banque

- Conseil patrimonial global et optimisation fiscale
- Solutions de transmission sur mesure
- Philanthropie et investissements à impact

4 AIDER SES PARENTS

9,3 millions d'aidants,
un Français de 55-64 ans sur quatre

Leviers pour la banque

- Solutions de financement dédiées (aide à domicile, logement, santé…)
- Simplification administrative
- Outils de suivi et d'anticipation

5 TRAVERSER LE GRAND ÂGE

250 000 veuvages par an
3,6 millions de veufs de 60 ans et plus

Leviers pour la banque

- Parcours autonomie et prévention
- Relations humaines renforcées
- Offres et services ultra simplifiés d'anticipation

ANALYSE

La génération des loisirs par Youmna Ovazza



> ***«Les seniors se perçoivent dix ans plus jeunes que leur âge réel.»***

Directrice générale d'Ipsos Strategy3 en France, Youmna Ovazza conseille les marques sur leurs stratégies de croissance et observe, étude après étude, la réalité des comportements, en France comme à l'international.

Vos études bousculent les idées reçues. Quelle erreur les marques commettent-elles encore avec les seniors ?
Ce qui frappe, c'est le décalage entre le poids démographique et économique de cette cible et la perception qu'en ont les marques, banques ou non. Beaucoup s'y intéressent désormais sérieusement et financent des études : c'est un premier pas. Mais rares sont celles qui vont jusqu'à créer des offres. Naturellement, elles ont envie d'aller vers la Gen Z, quand tous les chiffres pointent vers les seniors. Résultat : les seniors se sentent caricaturés. Dans la réalité, ils se perçoivent nettement plus jeunes qu'ils ne le sont et la communication les réduit à un ou deux archétypes : un grand-parent ou un *«jeunior»*, pas toujours très réalistes.

Comment expliquez-vous ce décalage ?
Je vois trois facteurs. La désirabilité de l'image, d'abord : il règne un jeunisme ambiant très fort, amplifié par les réseaux sociaux. Là où l'expérience reste valorisée, en Asie notamment, le regard porté sur l'âge est tout autre. En Occident, et plus encore en France, nous sommes entre deux : nous n'acceptons pas de vieillir, sans pour autant ménager les jeunes. Tout converge vers une sorte d'âge idéal, figé au milieu de la vie, dont on ne voudrait plus bouger. Les figures que la société admire ont 30 ou 40 ans, au sommet de leur réussite ; au-delà, les modèles désirables font défaut. L'organisation interne, ensuite, et l'âge des décideurs : le monde du travail français valorise peu les plus de 50 ans et des équipes marketing souvent jeunes peuvent trouver peu inspirant de travailler sur une cible plus âgée. L'inertie, enfin : entre le moment où un sujet devient intéressant et celui où il entre dans les plans d'action (offres, communication, formation des conseillers), le chemin est long, surtout dans les grandes organisations.

Comment segmenter cette population, loin d'être homogène ?
Les tranches d'âge disent peu ; les moments de vie, beaucoup. Le passage à la retraite d'abord, qui modifie à la fois le revenu et le temps disponible. Le départ des enfants du foyer ensuite, qui rebat les activités et les arbitrages, un moment d'autant plus difficile à capter que l'on devient parent de plus en plus tard. La santé enfin. Entre 50 et 65 ans, presque rien ne distingue ces clients, actifs, en bonne santé et dotés de revenus, des quadragénaires, si ce n'est leur rôle de génération sandwich, entre enfants encore à charge et parents vieillissants. C'est à l'approche du grand âge, vers 70 ou 80 ans, que des pathologies plus lourdes peuvent imposer de repenser le lieu de vie. Sans oublier le veuvage, qui touche d'abord les femmes.

Nos études montrent que le lien humain compte plus que le prix. Vous confirmez ?
Le relationnel personnel gagne en importance avec l'âge, c'est certain. Ce que l'on observe, c'est que les seniors sont plus fidèles, moins sensibles au prix et essaient moins de nouveautés. Une fidélité que les marques valorisent peu, car elles les croient captifs.

Quel rôle pour le conseiller bancaire auprès de ces clients ?
Il y a une stratégie à construire autour du rôle du conseiller et du contact personnel : reconnaître la personne, valoriser ce lien. Sauf événement externe, un crédit par exemple, c'est ce qui retient un client ; je l'ai vécu moi-même. Mais il faut être plus fin que *«le même conseiller qu'on connaît»* : ce qui compte, c'est la qualité de service au moment où le problème survient, un être humain qui rassure et prend les choses en main, plutôt que de se débattre seul avec un robot et un formulaire en ligne.

Les seniors ne manquent pas d'information : leur décision se joue sur l'émotion, le moment de vie. Comment mieux leur parler ?
Personne ne décide de manière rationnelle, à aucun âge ! Chacun arbitre selon les critères qui comptent pour lui à ce moment de sa vie. La clé est donc de comprendre les déclencheurs, le pourquoi, et cela passe par le qualitatif. On est étonné du nombre de communications conçues avec très peu de validation réelle auprès des clients : les équipes finissent par construire leur propre réalité. Le choix des mots en découle : quand vous comprenez que votre client prépare son prochain voyage, vous ne lui parlez pas comme à un futur dépendant. Comprenez d'abord son état d'esprit, le bon mot viendra ensuite.

Faut-il garder le terme *«senior»* ?
C'est un mot facile et commun, mais pas très aspirationnel : les quinquas ne l'aiment pas. Grey generation, golden age, matures… personne n'a encore craqué le terme ; regardons ce que font les Américains, souvent plus doués pour ces exercices. Mais au fond, le sujet n'est pas le mot, c'est l'image qu'il charrie. Car ce sont eux qui détiennent le plus fort pouvoir économique : la génération des loisirs, à contre-courant de ce qu'on imagine. Beaucoup voient la retraite comme une deuxième vie avec du temps, des moyens, une bonne santé, du bénévolat. Bout à bout, une génération à rebours de l'image qu'on s'en fait. C'est le début de quelque chose de nouveau, à creuser et à penser.

3

L'ATTRITION SILENCIEUSE

Le client reste, l'argent part.

Les seniors ne quittent pas leur banque, ils s'en éloignent. Derrière une fidélité de façade, leur patrimoine s'en va, capté à chaque étape de la vie par des acteurs plus spécialisés. Cette partie suit ce mouvement. Le paradoxe d'abord, le diagnostic d'une offre française restée en retrait ensuite, puis la parole donnée à ceux qui, aujourd'hui, parlent aux seniors.

CONCURRENCE

L'illusion de la fidélité ou fidèles infidèles ?

Les seniors sont les clients les plus fidèles des banques françaises. Leur taux de départ est le plus faible du marché et leurs comptes restent ouverts durant plusieurs décennies. Mais avant de quitter leur banque, ils en retirent d'abord ce qui crée le plus de valeur. L'argent reste moins longtemps que le client.

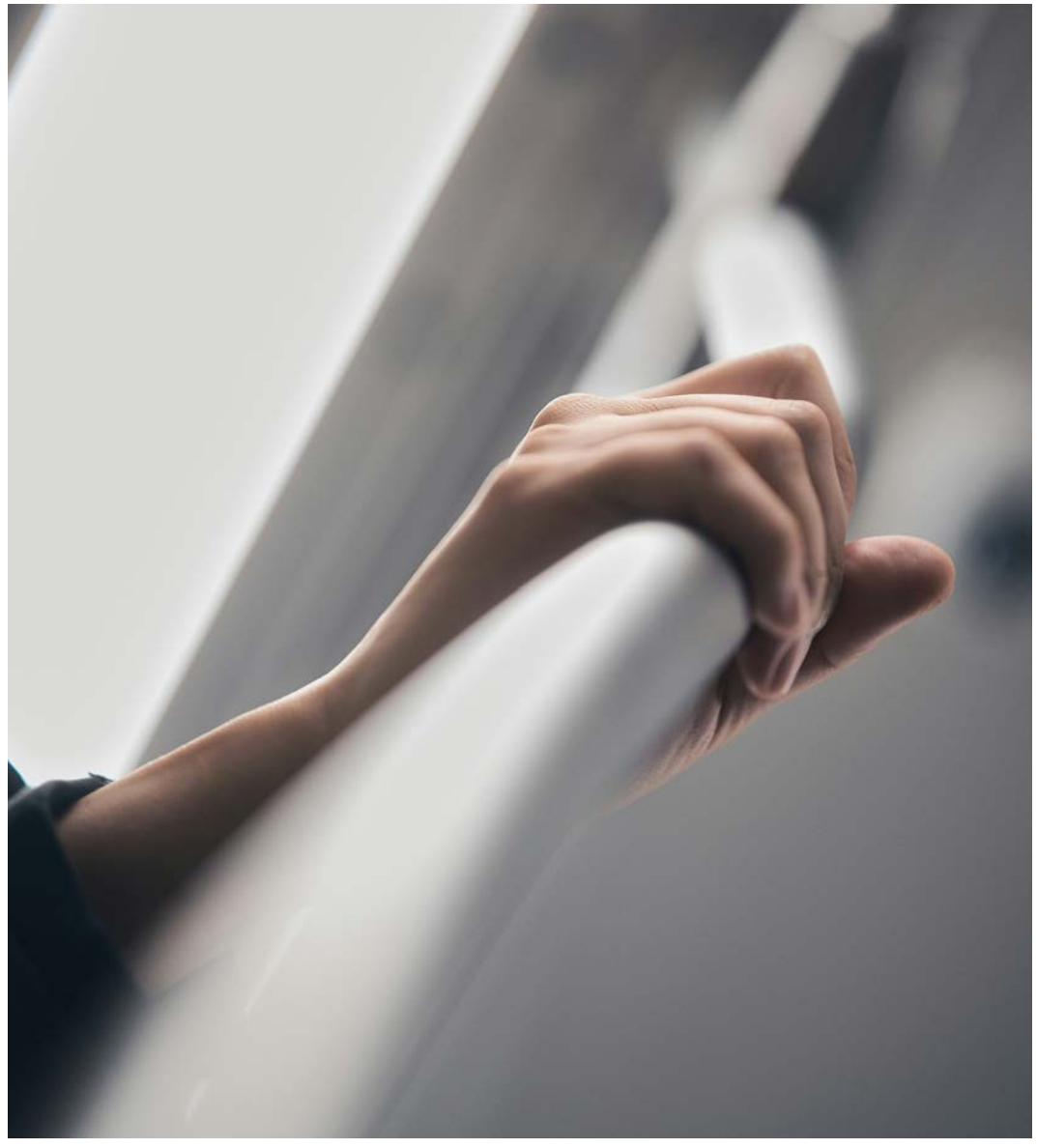
Les seniors incarnent la clientèle idéale. Leur taux d'attrition, estimé entre 2 et 4 % par an, est l'un des plus faibles du marché. Cette fidélité ne dit pourtant pas tout. Le compte courant ne disparaît pas. La pension y tombe, les prélèvements tournent, les habitudes demeurent.

La relation économique, elle, se déplace. Les nouveaux placements se font ailleurs, le conseil patrimonial se cherche auprès d'un gestionnaire indépendant ou d'un assureur. Le client reste, mais la valeur de la relation s'en va. Le phénomène n'a rien de marginal. En France, près de huit seniors sur dix détiennent plusieurs relations bancaires, et c'est souvent le second établissement qui capte l'épargne, les placements et l'accompagnement. Ce déplacement a une cause. Beaucoup de seniors ne se sentent plus vraiment considérés et l'étude Discurv pour Silver Alliance (2024) le confirme (voir ci-contre).

Le paradoxe est là. Les banques parlent produits quand les seniors vivent des transitions. Départ à la retraite, veuvage, soutien à un parent dépendant, donation, préparation de la transmission : autant de moments qui appellent un accompagnement et donnent rarement lieu à une offre pensée pour eux. L'enjeu est pourtant considérable. Les 50-79 ans détiennent 61 % du patrimoine des ménages français (Insee) et près de 9 000 milliards d'euros se transmettront d'ici 2040 (Fondation Jean-Jaurès).

Pour les banques, la véritable épreuve intervient au moment de la transmission. Les travaux du cabinet Cerulli (2025) montrent qu'aux États-Unis seuls 27 % des héritiers conservent le conseiller de leurs parents et, parmi ceux qui changent, 26 % expliquent n'avoir jamais eu de relation avec lui. Rien n'indique que les banques françaises y échappent. Une relation construite pendant plusieurs décennies ne se transmet pas d'elle-même d'une génération à l'autre.

Pendant ce temps, cabinets de gestion de patrimoine, assureurs et plateformes spécialisées s'installent sur les moments décisifs de la vie patrimoniale. Une relation peut donc rester intacte en apparence et perdre l'essentiel. Le compte reste ouvert, les décisions se prennent ailleurs. Et lorsque vient la succession, il est souvent trop tard pour reconstruire une relation qui s'est progressivement déplacée.



84 %
des +60 ans jugent que toutes les banques proposent la même chose

51 %
regrettent un manque de personnalisation

40 %
attendent davantage de services adaptés

45 %
estiment que leur banque en fait plus pour séduire les jeunes que pour les accompagner

Étude Discurv pour Silver Alliance (2024)

OFFRE ET PRODUITS

Un marché sans propriétaire

Les banques françaises disposent de tous les produits pour servir leurs seniors. Pourtant, aucune n'en a fait un métier à part entière. Le segment se retrouve partout dans l'organisation sans appartenir à personne.

Une clientèle répartie entre plusieurs métiers
Le senior mobilise presque toutes les expertises, de la banque au quotidien à l'épargne, l'assurance, la prévoyance, le crédit, la gestion de patrimoine ou la banque privée. Chacune répond à une partie de ses besoins, aucune ne porte l'ensemble de son parcours. À la différence des jeunes, des professionnels ou de la clientèle patrimoniale, les seniors sont rarement considérés comme un segment stratégique à part entière. Peu d'établissements leur consacrent une marque, un programme ou une proposition de valeur identifiable.

Les produits existent, les parcours restent à construire
La gamme est là, de l'assurance-vie au prêt pour financer des travaux d'adaptation du logement, en passant par la complémentaire santé, la prévoyance, les solutions de transmission ou la rente viagère. Les besoins que la banque réduit à des produits, le client les vit comme une trajectoire continue : départ à la retraite, veuvage, aide à un parent âgé, adaptation du logement ou préparation de la transmission.

Une proposition de valeur encore discrète
Cette absence de vision d'ensemble se retrouve dans la relation. Les conseillers sont rarement formés aux enjeux du vieillissement, de la fragilité financière, du rôle d'aidant ou de la transmission familiale. La communication suit la même logique. Les offres destinées aux jeunes sont identifiables, largement promues et facilement accessibles quand les dispositifs pensés pour les seniors restent diffus, souvent intégrés aux offres généralistes ou à des produits spécialisés.

Deux banques montrent une direction, pas encore un modèle
Le Crédit Agricole est sans doute l'établissement qui a le plus clairement intégré le vieillissement parmi ses priorités. Son plan stratégique à moyen terme Act 2028 fait de la santé et du bien-vieillir un axe de développement. Téléconsultation, adaptation du logement, rente viagère ou accompagnement du maintien à domicile témoignent d'une approche qui dépasse le seul produit bancaire. Avec Ardoiz, La Banque Postale a très tôt identifié les enjeux de la fracture numérique des seniors. L'arrêt de la commercialisation de la tablette ne signifie pas que le besoin n'existait pas : il révèle plutôt les limites d'une initiative isolée. Un produit, aussi pertinent soit-il, ne suffit pas à créer une stratégie d'accompagnement des seniors lorsqu'il n'est pas intégré dans un parcours relationnel plus large.

Le marché est en attente d'un chef d'orchestre. Les produits existent déjà. Ce qui manque encore, c'est la façon de les relier : patrimoine, santé, habitat et transmission au fil des grandes étapes de la seconde partie de vie. C'est précisément dans cet espace que de nouveaux acteurs commencent à s'installer.

LA BANQUE PROPOSE…	LE CLIENT VIT…
Épargne retraite	*Je pars à la retraite*
Assurance dépendance	*Mon père vit en EHPAD*
Assurance vie	*Mon conjoint est décédé*
Gestion de patrimoine	*Mes petits-enfants arrivent*
Prêt travaux	*Mon épouse ne peut plus monter les escaliers*
Donation	*Je veux aider ma fille à acheter*

LES 6 DIMENSIONS D'UNE STRATÉGIE SENIOR

Sur ces six dimensions, les banques françaises restent incomplètes.

1. STRATÉGIE & GOUVERNANCE

Modèle senior mature :
Marché inscrit au plan stratégique, marque ou filiale dédiée, sponsor COMEX, équipe dédiée, indicateurs
Et le marché français ?
Amorcé dans le plan stratégique de CA et LBP

2. TARIFICATION

Modèle senior mature :
Conditions ou rémunération adaptées aux seniors
Et le marché français ?
Peu de tarification dédiée, quand les offres jeunes sont packagées

3. PROPOSITION DE VALEUR

Modèle senior mature :
Promesse claire autour de la seconde partie de vie
Et le marché français ?
Produits disponibles, non articulés en parcours

4. SERVICES

Modèle senior mature :
Santé, habitat, aidants, prévention, accompagnement
Et le marché français ?
Santé, habitat, aidants, prévention, accompagnement

5. MODÈLE DE DISTRIBUTION

Modèle senior mature :
Conseillers spécialisés et formés, agences et parcours digitaux adaptés
Et le marché français ?
Proximité réelle, sans spécialisation senior

6. TRANSMISSION

Modèle senior mature :
Parcours intégré, de la retraite à la succession
Et le marché français ?
Amorcé (transmission, testament en ligne)

OPPORTUNITÉS

À chaque étape, d'autres prennent la main

À chaque étape du vieillissement, un acteur plus spécialisé prend la place et se positionne pour devenir l'interlocuteur privilégié du senior : assureur, gestionnaire de patrimoine, notaire, plateforme. La banque ne perd pas ses clients, elle perd son rôle auprès d'eux.

BESOINS DES SENIORS



- Préparation retraite
- Quotidien et aidance
- Dépendance
- Transmission

De plus en plus d'acteurs interceptent les flux avant la banque

ASSUREURS

Ils captent l'épargne longue et la protection à tous les âges

MACIF MUTUALITÉ · malakoff humanis · AXA · Allianz · GENERALI · SwissLife

CGP ET FINTECHS

CYRUS WEALTH MANAGEMENT HEREZ · PRIMONIAL

PLATEFORMES

finary · Skarlett

ACTEURS DU SERVICE

elpyoo Aux côtés des aidants · prev&care

PLATEFORMES

finense

SPÉCIALISTES GRAND ÂGE, VIAGER

RENÉE COSTES viager & nue-propriété · Arrago

PLATEFORMES

ALOGIA GROUPE

NOTAIRES

Notaire

PLATEFORMES

neovia.

BANQUES

- Relation bancaire courante
- Détention résiduelle de certains actifs
- Rôle d'exécution ponctuel

Le regard d'une Fintech



CORENTIN HUÉ

Head of Advisory de Finary One

Après avoir été family officer chez Eukratos puis banquier privé chez Oddo BHF pendant cinq ans, Corentin Hué dirige l'offre Finary One, un service de gestion privée qui allie un accompagnement humain sur mesure à la puissance technologique de Finary.

« Il faut recentrer l'accompagnement des clients autour de leur objectif de vie et non en fonction de leur âge. »

D'où viennent vos clients seniors et pour quels motifs vous rejoignent-ils ?
Les plus de 60 ans représentent environ 11% de nos clients. Ils viennent surtout par recommandation, souvent celle de leurs enfants, et pour 10 % environ par notre chaîne YouTube.
S'ils quittent leur banque, c'est qu'elle ne répond plus à leurs attentes : des rendements décevants, des frais trop élevés, un accès limité aux meilleures solutions malgré un patrimoine élevé, une offre peu innovante et éloignée de leurs convictions. Certains souhaitent aussi réorganiser leur patrimoine à l'approche de la retraite.

Avez-vous une proposition de valeur spécifique aux plus de 60 ans ?
Nous n'avons pas de stratégie dédiée aux seniors, et n'en avons pas besoin. Notre méthode est la même pour chaque client, fondée sur l'écoute de ses objectifs concrets et le challenge de leur faisabilité. Nous adaptons seulement l'accompagnement en plaçant l'humain au centre. Nous rencontrons les seniors dans nos locaux ou chez eux, proposons des formations en présentiel à ceux qui maîtrisent moins l'application et nous appuyons souvent sur leurs enfants comme point de contact sur la plateforme. Depuis notre création, il y a plus de deux ans, aucun client ne nous a quittés.

Qu'est-ce qui distingue votre approche de celle des banques ?
Les banques se servent de l'âge comme d'un raccourci et sécurisent mécaniquement le patrimoine de leurs clients âgés, y compris celui d'un client disposant de plusieurs millions d'euros à qui il reste 30 ans d'horizon de placement. Elles ne fixent pas d'objectif avec lui. Mais sans cela, comment mesurer sa satisfaction ? En privilégiant des solutions standardisées et simples à vendre, elles desservent son intérêt de long terme.

Et quelle devrait être leur stratégie ?
Elles gagneraient à sortir de la segmentation par âge pour repartir du projet de vie du client. Le niveau de service que nous offrons ne peut être étendu à tous les investisseurs. Cependant, on peut en abaisser le seuil avec deux leviers : donner plus d'autonomie aux clients pour libérer du temps aux banquiers et mieux outiller les banquiers pour comprendre les objectifs de leurs clients et savoir les accompagner dans les situations les plus complexes.

Regards croisés de ceux qui parlent aux seniors

Autour du senior, d'autres acteurs se sont installés comme interlocuteurs de référence. Nous avons donné la parole à Merci Prosper sur la monétisation du patrimoine, à des notaires sur la transmission et à Silver Valley sur l'écosystème de la silver économie. Une même question leur a été posée : quel besoin de leurs clients seniors voient-ils, que la banque ne couvre pas ?





Me HÉLÈNE BOIDIN
Notaire
Me AUGUSTIN MORIOU
Diplômé Notaire

Maître Hélène Boidin a fondé son étude en 2018 et est spécialisée en droit patrimonial de la famille avec une expertise dans l'accompagnement des couples lors d'une séparation. Elle est également formatrice et contribue à la rédaction d'articles et d'ouvrages dans des revues spécialisées.

« Il n'est pas rare que les héritiers décident de réorienter tout ou partie des liquidités héritées vers un établissement bancaire différent de celui du défunt. »

Quelle place les seniors tiennent-ils dans votre activité et qu'est-ce qui déclenche l'organisation d'une transmission ?
Notre clientèle présente, à notre sens, un profil relativement jeune : environ 43 % de nos clients ont plus de 50 ans et 24 % plus de 60 ans. Si la notion de senior renvoie en premier lieu à l'âge, elle ne saurait s'y réduire. La réflexion sur la transmission patrimoniale peut être déclenchée par différents événements de vie : départ à la retraite, décès, transmission familiale antérieure, maladie, accompagnement financier d'un proche, expatriation, etc. La connaissance des seniors en matière patrimoniale s'est accrue avec la démocratisation de l'accès à l'information. Elle demeure toutefois perfectible, les mécanismes juridiques et fiscaux étant encore parfois partiellement connus ou empreints d'idées reçues.

Qui accompagne les héritiers au moment de la succession et que deviennent les fonds transmis ?
Au décès, les héritiers souhaitent généralement régler la succession dans les meilleurs délais et satisfaire aux obligations fiscales, afin de pouvoir clore un chapitre souvent douloureux. Les comptes bancaires personnels du défunt sont généralement clôturés et les liquidités transférées sur un compte ouvert au nom de la succession dans la comptabilité du notaire. Une fois la succession réglée, les capitaux transmis peuvent être réinvestis, épargnés, affectés au remboursement d'un emprunt ou retransmis. Les héritiers, souvent eux-mêmes seniors, décident alors de la réallocation de ces liquidités et peuvent être amenés à les transférer dans une autre banque que celle du défunt. Cette étape constitue ainsi un moment privilégié pour les banques et assureurs, qui peuvent proposer un accompagnement adapté aux nouveaux besoins de leurs clients.

Quels changements anticipez-vous pour les dix prochaines années et quelle stratégie pour les banques ?
Les évolutions familiales et l'allongement de la durée de vie — familles recomposées, perte d'autonomie, dépendance — appellent une adaptation constante des pratiques des professionnels du conseil, notamment des banques. Pour l'ensemble des acteurs, l'anticipation demeure la clé de voûte de l'accompagnement patrimonial. Un suivi inscrit dans la durée, fondé sur une réévaluation régulière des situations et une adaptation progressive des solutions proposées, apparaît ainsi comme l'une des réponses aux enjeux patrimoniaux d'aujourd'hui et de demain.

merci prosper
bien vieillir, libres et heureux



THIBAULT CORVAISIER
Co-fondateur et CEO de Merci Prosper

Après vingt ans en banque d'investissement, il se consacre depuis 2014 à l'immobilier financier à impact. Merci Prosper, société à mission, aide les plus de 60 ans à monétiser une partie de leur patrimoine immobilier pour financer leurs projets de vie, sans renoncer à transmettre.

« Les banques doivent réapprendre à parler client, pas produit. »

Quel besoin avez-vous vu, que les banques ne voyaient pas ?
Nous nous sommes rendu compte qu'il y avait très peu d'innovation dans l'immobilier financier à impact, comme il en existe en Allemagne. Notre déclic a été de repartir des besoins majeurs du senior. Aujourd'hui, un propriétaire senior sur deux est sous pression financière. L'essentiel de son patrimoine dort dans son logement et il ne veut pas le vendre.
Toute la tension est là : libérer un peu de cet argent pour bien vivre, tout en restant fier de transmettre le reste. Personne n'y répondait. Nous avons créé avec des notaires le contrat Prosper grâce auquel un senior peut céder 10 à 50 % de la valeur de son bien. Il reste propriétaire majoritaire, continue d'y habiter à 100 % et le solde revient aux héritiers. Cette solution lui permet d'avancer sereinement dans la vie.

Le sujet touche à l'intime : la maison, l'héritage, la fin de vie. Comment levez-vous le frein émotionnel ?
La façon dont les seniors verbalisent leur besoin, c'est : « je vends un peu maintenant pour bien vivre, et je garde le reste pour transmettre », voire pour financer plus tard une solution de fin de vie hors de chez eux. Nous leur parlons du « maintenant pour bien vivre » et du « reste pour transmettre ». Nous ne les mettons pas face à l'entre-deux de manière frontale. Nous les interrogeons plutôt sur leur projet : rester chez soi, se rapprocher des enfants et des petits-enfants ou anticiper ce qui se passerait s'ils se retrouvaient seuls.

Les banques ont pourtant deux réponses au grand âge : le viager et le prêt viager hypothécaire ?
Je les connais de l'intérieur, j'ai dirigé un fonds viager pendant plusieurs années. Le viager est un dispositif pertinent pour les personnes à faibles revenus, qu'il sécurise grâce à un complément de ressources, mais c'est un marché de niche qui ne représente que 4 000 à 5 000 transactions par an. C'est une solution radicale, avec la vente de 100 % du bien et un aléa sur la mort. Quant au prêt viager hypothécaire, c'est une belle innovation, puisqu'il permet de prêter sur la base du patrimoine et non des revenus. Mais est-il dans l'intérêt des seniors d'hypothéquer leur maison pour pouvoir emprunter dans le seul but de rester 100 % propriétaire alors que leur bien sera vendu dans plus de 9 cas sur 10. Surtout à des taux proches de 7 % dont les intérêts s'accumulent au fil du temps ?

Que devraient faire de plus les banques pour répondre aux besoins des seniors ?
Parler client plutôt que produit. Les banques ont une clientèle vieillissante qui assure une rente à leur chiffre d'affaires et une proximité locale unique. Il y aurait énormément à faire rien qu'en allant voir ces clients chez eux. Nous avons échangé avec plusieurs groupes bancaires pour leur proposer de distribuer nos contrats Prosper en agences. Ils connaissent le besoin, mais tout y prend du temps : ils veulent d'abord monter leur propre foncière, un contrat à leur marque avant d'envisager de porter avec courage cette innovation. Nous irions plus vite ensemble : ils ont le réseau, nous l'agilité.

SILVER VALLEY



ROMAIN GANNEAU

Directeur général de Silver Valley

Après dix-sept ans de fonctions de direction dans l'action sociale chez AG2R La Mondiale, Romain Ganneau a pris en 2024 la direction générale de Silver Valley, premier pôle d'innovation européen dédié à la transition démographique et à la silver économie. Le réseau fédère près de 250 entreprises et anime une communauté de retraités bénévoles, qu'il mobilise pour concevoir et éprouver les produits et services destinés aux seniors.

« Le vrai sujet pour les banques est de comprendre comment le vieillissement de la population va transformer leur cœur de métier. »

Vous avez pris la direction de Silver Valley en 2024. Pourquoi vous intéresser à ce segment de population en particulier ?
Je connaissais déjà bien le secteur et ses acteurs. Ce qui m'a frappé, c'est à quel point l'impact de la transition démographique sur l'économie « classique » reste sous-estimé par les acteurs économiques généralistes et les politiques. La France a beau avoir conceptualisé très tôt la silver économie, elle en garde néanmoins une lecture étroite, presque toujours associée au médico-social ou au sanitaire. Or le vieillissement bouleverse des secteurs entiers qui ne se pensent pas concernés : l'automobile, la grande distribution, la santé connectée… et bien sûr la banque.

Qu'est-ce qui distingue les entreprises qui réussissent vraiment à accompagner les seniors ?
Il n'y a pas de modèle unique, parce que les seniors ne forment pas un segment homogène. Celles qui réussissent ont pourtant fait le même choix : elles ont abandonné la segmentation par l'âge, qui ne dit rien de ce que vit un client, pour raisonner par moments de vie et par problèmes à résoudre ou besoins à satisfaire ; et elles ont réorganisé leurs canaux en conséquence. C'est cette seconde partie qui fait la différence.

Où en sont les acteurs financiers, et notamment les banques, sur ce marché ?
Elles ont compris qu'il y avait un enjeu sociétal et des marchés. Nous travaillons avec plusieurs groupes : Crédit Mutuel, Caisse d'Épargne, Crédit Agricole, déjà investis sur l'autonomie. Par exemple, le Crédit Mutuel a lancé un Crédit Adaptation Logement à taux zéro, financé par son dividende sociétal, qui couvre le reste à charge de MaPrimeAdapt'.
Le groupe Crédit Agricole a créé sa filiale Santé et Autonomie, la Caisse d'Epargne finance la construction d'établissements. Ces initiatives sont fortes mais ne touchent pas au cœur de métier. Le secteur est aujourd'hui robuste et protégé mais il ne le restera pas indéfiniment et rien n'empêchera des néobanques ou des courtiers de vouloir venir capter les segments les plus rentables issus de la transition démographique.

Quels pays ont mieux structuré ce marché que nous ?
L'Asie et quelques pays européens ont pris de l'avance, parfois depuis plus de dix ans, en développant des innovations devenues depuis des standards.
Le Royaume-Uni et l'Espagne ont pris de l'avance sur l'adaptation du réseau : Lloyds sur l'accueil des clients en perte d'autonomie, les banques espagnoles sur des automates conçus pour des clients atteints de troubles cognitifs comme d'ailleurs le Japon avec Ogaki Kyoritsu Bank. L'exemple qui devrait retenir l'attention est à Hong Kong, où HSBC a ouvert un compte qui permet à une personne atteinte de troubles cognitifs de continuer à gérer son argent seule tout en étant protégée. C'est un renversement de la logique bancaire habituelle, qui consiste à restreindre pour protéger.

Que devraient faire de plus les banques pour répondre aux besoins des seniors ?
Posons la question autrement : comment le vieillissement va-t-il transformer leur cœur de métier ? Tout part de là. Ensuite, je vois trois chantiers.

Sécuriser les avoirs. La « grande transmission » est l'enjeu le plus systémique : 9 000 Md€ vont changer de mains d'ici 2040 et un tiers des héritiers envisagent de changer de banque, un signal fort en faveur de stratégies de rétention intergénérationnelle.
Adapter le modèle relationnel. Maintenir un réseau physique là où la fracture numérique est réelle, rendre les parcours accessibles sur les deux canaux, et protéger activement contre la fraude à l'image de ce que propose Mon Compagnon Ernest.
Innover pour accompagner de nouvelles réalités. Rendre le patrimoine des seniors liquide sans les déposséder, d'abord : c'est le terrain du viager, du prêt viager hypothécaire et de la vente partielle en nue-propriété, où opère Merci Prosper. Puis financer la perte d'autonomie, outiller le couple aidant-aidé où de nouvelles offres apparaissent, accompagner la transmission des PME. Sur chacun de ces sujets, l'offre bancaire est encore embryonnaire.

4

TROIS MODÈLES, TROIS LEÇONS

Voyage chez ceux qui ont déjà bougé

Le vieillissement est un phénomène mondial. Les réponses des banques, elles, ne se ressemblent pas.

En Espagne, les établissements ont fait des seniors un relais de croissance et organisé leur offre autour des grands moments de la retraite.

Au Royaume-Uni, ils ont adapté la relation bancaire à la perte progressive d'autonomie, en intégrant les aidants et la vulnérabilité dans leurs parcours.

Au Japon enfin, où le très grand âge est déjà une réalité, les banques cherchent à éviter qu'un patrimoine ne se retrouve immobilisé lorsque le client perd ses capacités.

Trois pays, trois approches et trois questions auxquelles les banques françaises sont elles aussi confrontées. Comment faire des seniors un marché ? Comment maintenir la relation bancaire lorsque l'autonomie diminue ? Comment organiser la continuité de la gestion patrimoniale face au grand âge ?

LE MODÈLE ESPAGNOL

Conquérir les seniors

En Espagne, les seniors ne sont pas un segment défensif. Ils sont le moteur d'une stratégie assumée, portée d'abord par CaixaBank.

L'Espagne vieillit au même rythme que la France. En 2030, près d'un habitant sur quatre aura plus de 65 ans. Cette génération détient déjà près de 40 % du patrimoine du pays. Là où les banques françaises voient une clientèle à protéger, les banques espagnoles y voient surtout un marché à conquérir. **CaixaBank**, première banque du pays avec 20 millions de clients, n'a pas lancé une offre senior. Elle a construit une activité senior autour d'une promesse, d'une organisation, d'une plateforme avec MyBox Jubilación en 2022, puis Generación+ en 2025.

« Nous voulons devenir la banque principale de cette génération. »
CaixaBank

LE PARCOURS SENIOR SELON CAIXABANK

Banque au quotidien	• Carte dédiée avec tarification avantageuse et services complémentaires (réduction train, paiement fractionné). • Paiement de la pension au 24 de chaque mois. • Formation (éducation financière, usage des canaux, détection de la fraude).
Préparation de la retraite	• Conseil dédié et personnalisé, autour d'une gamme d'offres d'épargne, d'investissement long terme et d'assurance renforcée. • Plateforme MyBox Jubilación combinant épargne retraite, optimisation fiscale et assurance vie.
Liquidité patrimoniale	• Large gamme de rentes viagères. • Services complémentaires comme l'estimation et la vente aux enchères de bijoux.
Transmission	• Assurance vie. • Partenariat pour la rédaction et la modification gratuite du testament. • Assurance décès.
Dépendance	• Protection (assistance, télémédecine, lutte contre l'isolement, détection de chute…). • Marketplace (matériel mobilité, soins d'aide à la dépendance, etc.). • Bénévolat.

UNE ORGANISATION INTERNE REPENSÉE

CaixaBank a aussi repensé son organisation autour de l'accompagnement senior. Trois piliers structurent le dispositif.

1
Formation
Près de 2 000 gestionnaires spécialisés dans la clientèle senior et plus de 30 000 employés formés pour mieux répondre aux besoins de ce public.

2
Accessibilité
Numéro d'assistance téléphonique dédié et service WhatsApp réservés aux clients seniors.

3
Maillage territorial
Présence dans 99 % des communes espagnoles de plus de 5 000 habitants et extension du service d'agences mobiles à 1 300 localités en zone rurale.

LES CONCURRENTS DE CAIXABANK CONVERGENT EUX AUSSI

BBVA mise sur une offre 100% personnalisée pour les seniors

- Tarification avantageuse (absence de frais compte + carte) et services exclusifs (paiement de la pension en avance)
- Simulateur de retraite et compensation financière au transfert du plan épargne retraite
- Adaptation à la clientèle avec des conseillers dédiés disponibles par téléphone et des temps d'attente réduits, l'ajustement des distributeurs et de l'application

Santander développe des outils et des partenariats pour mieux servir ces clients

- Simulateur de la fiscalité liée à l'épargne retraite
- Adaptation à la clientèle avec des conseillers dédiés disponibles par téléphone sans parcours vocal automatisé
- Partenariats structurants : avec la Poste espagnole pour la livraison d'espèces à domicile ; avec la Croix-Rouge pour des services extra-bancaires (alarme, initiatives sociales et bénévolat)

La leçon espagnole

Aucun élément de l'offre CaixaBank n'est inédit. Les banques françaises savent distribuer une assurance vie, un PER ou une assurance dépendance. Elles savent financer, conseiller et protéger. La singularité espagnole tient ailleurs : le choix de faire du senior un métier à part entière, doté d'une gamme articulée par moment de vie, d'un réseau massivement formé et d'une organisation dédiée, assumée comme un moteur de croissance. La différence est culturelle avant d'être technologique.

LE MODÈLE BRITANNIQUE

Protéger le client fragile

Au Royaume-Uni, les banques ne cherchent pas à conquérir les seniors. Elles organisent la continuité de la relation bancaire lorsque l'autonomie diminue, jusqu'à intégrer les aidants dans leurs dispositifs.

Le Royaume-Uni vieillit à un rythme proche de celui de la France : les plus de 65 ans représenteront près d'un quart de la population en 2043. Ils détiennent déjà 60% du patrimoine national. Dans ce contexte, les banques britanniques ont progressivement fait de la vulnérabilité un sujet bancaire à part entière. Ce mouvement s'est accéléré avec le renforcement du cadre réglementaire. Depuis octobre 2024, les établissements doivent rembourser les victimes de fraude aux paiements jusqu'à 85 000 £ et garantir un accès aux services, malgré la fermeture des agences. C'est dans ce contexte qu'ont été créés les Banking Hubs, espaces mutualisés où plusieurs banques assurent une présence physique. **Lloyds Bank** est allée plus loin en structurant une offre « later life », qui associe solutions patrimoniales, accompagnement de la perte d'autonomie et dispositifs destinés aux aidants.

« Nos clients de plus de 85 ans ne manquent pas de capacité à gérer leur argent : ils veulent surtout consacrer leur temps à ce qui compte pour eux. »

Jo Harris, Managing Director de Lloyds Bank

LA PROPOSITION DE VALEUR DE LLOYDS

Banque au quotidien	• Trusted Person Card, la carte de l'aidant : carte pour un proche qui remplace le partage informel du code et de la carte. • Service de procuration avec des avocats partenaires pour anticiper la perte de capacité lorsque le client ne peut plus décider seul.
Planification de la retraite	• Ready-Made Pension avec Scottish Widows : pension digitale clé en main, consolidation jusqu'à 10 plans existants, allocation ajustée à l'âge, conseil « later life » couvrant pension, placements et patrimoine.
Liquidité patrimoniale	• Prêts hypothécaires « Retirement Interest-Only ». • Prêts viagers dès 55 ans.
Transmission	• Estate Administration Service : accompagnement complet des successions, de l'ouverture du dossier à la liquidation des avoirs.

LES AUTRES BANQUES SUIVENT LE MOUVEMENT

NatWest mise sur l'accompagnement des seniors

La banque a développé la Companion Card, une carte destinée aux proches aidants, ainsi que Banking My Way, un dispositif qui enregistre les besoins spécifiques d'un client vulnérable et les rend accessibles à l'ensemble des canaux de la banque. L'établissement propose également des cartes adaptées aux déficients visuels et un accompagnement renforcé contre la fraude.

HSBC privilégie l'accessibilité et la protection

La banque s'est engagée à maintenir son réseau d'agences jusqu'en 2027 et complète son dispositif par des Safe Spaces, des services d'accompagnement à domicile, et la possibilité de désigner un tiers de confiance pour certaines opérations.

La leçon britannique

Le Royaume-Uni ne construit pas une banque des seniors mais une banque capable d'accompagner la perte progressive d'autonomie. L'innovation y est organisationnelle plus que commerciale : reconnaître l'aidant comme un acteur légitime de la relation bancaire, anticiper les situations de vulnérabilité, adapter les parcours sans attendre la rupture, maintenir un accès humain malgré la fermeture des agences. La différence n'est pas dans les produits. Elle est dans la manière de penser la relation bancaire : non plus pour un client autonome, mais pour un client dont l'autonomie évolue.

LE MODÈLE JAPONAIS

Anticiper le grand âge

Au Japon, lorsqu'un client perd ses capacités cognitives, la banque doit limiter l'accès à ses comptes. Résultat : d'ici 2030, les avoirs des personnes atteintes de démence approcheront 215 000 milliards de yens, près de 40% du PIB. Les banques ont progressivement construit une réponse pour éviter que le patrimoine ne se fige avec le vieillissement.

Le Japon est le premier pays confronté aux conséquences bancaires du très grand âge. Près d'un tiers de sa population a plus de 65 ans, contre 21% en France. Les seniors détiennent environ la moitié des actifs financiers du pays. La difficulté n'est pas seulement démographique. Lorsqu'une banque estime qu'un client n'est plus en mesure de prendre seul des décisions financières, elle doit restreindre certaines opérations afin de le protéger. La désignation d'un tuteur par le juge peut ensuite prendre plusieurs mois. Pendant cette période, le patrimoine reste bloqué. Pour les banques japonaises, la question est devenue très concrète : permettre au client de conserver la maîtrise de son patrimoine tant qu'il en est capable, puis organiser sa gestion lorsqu'il ne l'est plus.

« Puisque la vie dure désormais jusqu'à cent ans, nous voulons accompagner nos clients bien au-delà des seuls produits financiers. »

SMBC

L'OFFRE DE SMBC POUR ANTICIPER LA PERTE D'AUTONOMIE

La réponse de la banque repose moins sur une gamme de produits que sur un ensemble de services destinés à préparer cette transition.

Son « Elder Program », lancé en 2021 puis renforcé en 2024, associe un accompagnement personnalisé, une conciergerie dédiée et des services avec des partenaires de la santé et de l'assistance, accessibles au client comme à sa famille.

Sa filiale SMBC Nikko Securities permet également de désigner à l'avance un mandataire familial chargé de poursuivre la gestion des avoirs selon les instructions données par le client tant qu'il est encore en pleine capacité.

L'objectif n'est pas de remplacer la famille, mais d'éviter que les décisions patrimoniales ne s'interrompent au moment où elles deviennent nécessaires.

UNE RÉPONSE QUI MOBILISE TOUT LE SECTEUR

Mizuho Trust propose des solutions destinées à financer les dépenses liées à la dépendance, avec des fonds pouvant être débloqués par les proches selon des modalités définies à l'avance.

Plusieurs banques coopératives (shinkin) ont créé, avec les collectivités locales, des associations de tutelle à but non lucratif afin d'accompagner leurs clients atteints de troubles cognitifs et de sécuriser la gestion de leurs biens.

De son côté, Japan Post Bank s'appuie sur son réseau de proximité, près de 24 000 distributeurs, pour maintenir un accès bancaire dans les territoires les plus vieillissants.

La leçon japonaise

Le Japon s'est focalisé sur la construction d'une banque du grand âge. L'enjeu n'est plus seulement de préparer la retraite ni de protéger un client vulnérable mais d'anticiper la perte de capacité avant qu'elle ne survienne, d'organiser la continuité de la gestion patrimoniale et d'associer les proches lorsque cela devient nécessaire. Cette approche doit peu à la technologie ; elle tient à une anticipation juridique et organisationnelle. Les outils existent déjà en France : procuration, mandat de protection future, assurance dépendance ou accompagnement patrimonial. Le modèle japonais se distingue par l'intégration de ces dispositifs dans une offre cohérente, pensée pour répondre à une question que l'Europe devra bientôt se poser à son tour : comment une banque accompagne-t-elle un client qui peut vivre jusqu'à cent ans ?

INTERNATIONAL

Le tour du monde en dix banques

La tentation était grande de créer une banque des seniors sous la forme d'une marque ou d'une filiale dédiée. Les modèles étudiés y ont tous renoncé : aucune banque n'a bâti d'enseigne séparée. La clé du succès a été, à chaque fois, le développement de nouvelles compétences pour mieux accompagner les seniors.



Ce que l'étranger a choisi

Trois axes de développement visibles sur le marché

1. Un responsable de l'offre dédiée aux seniors. Au Canada, le code de conduite impose à chaque banque de nommer un « Seniors Champion », qui porte le sujet en interne ;

2. Des conseillers formés pour mieux accompagner. Chez Nordea, 1 150 conseillers sont certifiés. CaixaBank a formé l'ensemble de son réseau ;

3. Des services adaptés. Ils sont majoritairement extra-bancaires, et plus souvent noués avec des partenaires que développés en interne : maisons de retraite chez KB en Corée, agences « santé-soins-sécurité » chez China Construction Bank.

Dans tous ces exemples, la banque est restée la même, avec ses agences et ses conseillers. Un responsable porte le sujet, des conseillers savent y répondre et des services viennent s'ajouter autour. Les initiatives menées selon une logique de produit isolé (tablette sans accompagnement par exemple) ont eu un succès très relatif.

Conquérir les seniors

HDFC (Inde) : prime de taux réservée aux plus de 60 ans, +0,5 point sur les dépôts à terme

Absa (Afrique du Sud) : compte « Prosperity » à tarif réduit dès 55 ans, testament rédigé gratuitement pour les +60 ans

Santander (Argentine) : compte senior gratuit pour les retraités qui y domicilient leur pension, réductions en pharmacie, sur les assurances et les dépenses du quotidien

Nordea (Norvège) : 1 100 conseillers certifiés dans 200 agences, dédiés à la retraite et à la gestion patrimoniale

Protéger les plus fragiles

ABN AMRO (Pays-Bas) : coachs financiers se rendant au domicile des seniors pour repérer les premiers signes d'abus, de dépendance et d'isolement (6 en 2016, +100 en 2023)

River Valley (US) : conseillers formés à repérer les clients en perte de mémoire et à les protéger de l'abus financier

OCBC (Singapour) : clients formés dans les agences à la détection de la fraude

Anticiper le grand âge

Intesa Sanpaolo (Italie) : vaste programme de logement social ciblant notamment les personnes âgées isolées et à faibles revenus

CCB (Chine) : agences des quartiers vieillissants transformées en corners de santé-soins-sécurité avec défibrillateurs, automates utilisables en position assise et visites à domicile

DBS (Singapour) : seniors recrutés et formés pour aider les seniors en agence, ambassadeurs du numérique (300 000 seniors formés) et un personnel formé à la démence

5

LE TEMPS D’AGIR

La carte que les banques n’ont pas encore jouée

Après le constat, la réponse. Les banques françaises ont pris du retard sur l’accompagnement des seniors. Elles disposent pourtant d’un atout majeur : une relation historique et une connaissance fine de leurs clients. Encore faut-il l’exploiter à temps.

PERSPECTIVES

Deux stratégies pour garder la main

Le retard pris par les banques françaises dans l'accompagnement des seniors n'est pas une fatalité. Elles disposent de l'accès au client, d'une relation ancienne et d'une information que nul autre ne capte. Elles enregistrent la première pension, l'héritage, le premier prélèvement d'un EHPAD avant le notaire, le gestionnaire de patrimoine ou la fintech.
Ces informations méritent d'être mieux exploitées pour identifier et accompagner proactivement les moments de vie clés des clients seniors.

1 Transformer le cœur de métier

DISTRIBUTION

Optimiser l'accessibilité de la banque pour conserver le lien à chaque étape de la vie du client. Côté digital, adapter l'application et le site internet et développer la biométrie en remplacement du mot de passe. Sur le volet physique et humain, faciliter l'accès aux agences et au conseiller, par des lignes téléphoniques dédiées ou des rendez-vous à domicile.

PROPOSITION DE VALEUR

Spécialiser le modèle relationnel sur les seniors, avec des conseillers dédiés ou formés à cette clientèle et au marché de la silver économie, et renforcer l'offre pour mieux répondre à leurs besoins :

BANQUE AU QUOTIDIEN	Conditions incitatives, tarification avantageuse. Rendez-vous patrimoniaux gratuits.
FINANCEMENT	Gamme renforcée face à l'allongement de la durée de vie et au besoin croissant de financement de la dépendance : monétisation du patrimoine immobilier, financement de l'adaptation du logement et de la mobilité…
ASSURANCE / PRÉVOYANCE	Élargissement de l'offre face aux tensions sur les retraites, avec un accompagnement accru de la décumulation.
AIDANCE	Gestion des comptes facilitée à l'entrée dans la dépendance et un lien renforcé avec la famille : accès au compte et moyens de paiement sécurisés pour les aidants, alertes en cas d'opérations inhabituelles, services complémentaires (conseil juridique, mandat de protection future).
TRANSMISSION	Identification des héritiers lors des entretiens patrimoniaux, rendez-vous de préparation avec la famille, accompagnement des démarches au moment de la transmission et du réinvestissement.

2 Accélérer les synergies et la diversification des activités

DÉVELOPPEMENT DU POSITIONNEMENT SUR L'ÉCOSYSTÈME DE LA SILVER ÉCONOMIE ET SES PRINCIPAUX SECTEURS

Habitat
résidences seniors, habitat partagé, adaptation du logement, domotique

Santé
prévention, téléconsultation, soins à domicile, santé connectée

Sécurité
téléassistance, sécurité du logement

Transport
aide à la mobilité, transports adaptés

Services
plateforme d'aide à domicile, prise en charge administrative…

Loisirs
voyages, clubs, cartes et offres de partenaires…

Communication
téléphones mobiles, tablettes, internet

AVEC UN INVESTISSEMENT EN MOYENS GRADUEL

- Multiplication des contacts avec les acteurs de l'écosystème (notaires, établissements de santé…)
- Partenariats avec des entreprises du marché
- Intégration d'entreprises innovantes sur le marché
- En propre (création de filières et filiales dédiées)

QUELS ENJEUX POUR LA BANQUE ?

2,2 Millions

de seniors supplémentaires en 2036, dont 1,9 million de plus de 80 ans

Source : Insee, 2026

6 000 Mds €

de patrimoine transmis d'ici 2036 (9 000 Mds € d'ici 2040) dont environ 50 % de flux financiers et 10 à 15 % qui pourraient échapper aux banques sur la période

Source : Fondation Jean-Jaurès, 2024, étude Yellow Advisory

77 Mds €

marché de la silver économie en France avec une croissance de 1,5 à 3 % par an

Source : Xerfi, septembre 2026, étude Yellow Advisory

ACCÉLÉRATEURS TECHNOLOGIQUES

Algorithmes d'identification de moments clés
Croisement des données d'âge et détection de signaux faibles (indemnité de départ, déblocage du PER, registres de cession des entreprises, vente immobilière, départ en établissement spécialisé…) avec des alertes sur le poste de travail du conseiller

Appui sur l'IA pour la détection des premiers signes de démence
Modèles comportementaux pour repérer les anomalies d'usage dans le respect du RGPD, du secret bancaire et des règles d'éthique

ANALYSE

Accompagner les clients dans l'entrée en dépendance



« Les banquiers peuvent rencontrer des difficultés à accompagner la clientèle âgée. »

HERVÉ PLISTA

Hervé Plista a réalisé l'ensemble de sa carrière au sein de Société Générale Private Banking, la banque privée du groupe Société Générale. Après avoir exercé au Luxembourg en tant que Chief Investment Officer, il rejoint le 29H comme banquier privé, avant de devenir Responsable des Partenariats puis responsable Animation des Segments de Clients. Il pilote depuis 2019 une mission dédiée à l'accompagnement des seniors dans la banque.

Comment SGPB adresse aujourd'hui la clientèle des séniors ? Est-ce un segment à part ?
Nous portons une attention particulière aux seniors, en particulier les plus de 80 ans, qui représentent une part significative de nos clients. C'est à partir de cet âge que les situations d'isolement ou de perte du discernement se multiplient. Aujourd'hui, 40 % des plus de 90 ans souffrent d'une maladie du discernement, nous avons donc de nombreux clients dans cette situation. Notre promesse est d'offrir à chaque client l'ensemble des possibilités à sa disposition, à tout âge et sans aucune discrimination. C'est une responsabilité de la banque et un engagement social auquel nous tenons.

Quel est le ressenti aujourd'hui des banquiers sur les clients de plus de 80 ans ?
Les banquiers peuvent rencontrer des difficultés à accompagner la clientèle âgée. Nous avons mené il y a quelques années une enquête en partenariat avec la Fondation Médéric Alzheimer pour mesurer la connaissance qu'avaient nos banquiers des troubles du discernement et la fréquence à laquelle ils y étaient confrontés dans leur métier. S'ils ne faisaient pas de traitement différencié pour les seniors, 38 % des conseillers se disaient plus à l'aise avec des clients plus jeunes. Leur niveau de méconnaissance des maladies était également élevé. Nous avons donc mis en place des formations de sensibilisation, pour faire comprendre que les maladies du discernement doivent être prises en compte comme un handicap mais ne signifient pas forcément l'incapacité à prendre une décision.

Cette clientèle fragile a-t-elle des besoins spécifiques ? Comment la protégez-vous au quotidien ?
La souscription de produits et l'utilisation des services de la banque diminuent avec l'âge ; le besoin majeur des plus de 85 ans reste la banque au quotidien. Avec la perte d'autonomie, les fragilités s'accroissent : la fracture numérique et la surexposition aux fraudes notamment. Nous y répondons par davantage de proximité, en proposant systématiquement de nous déplacer au domicile des clients, et par la vigilance renforcée du banquier qui complète les algorithmes de détection. Dans ces situations difficiles, notamment en cas de perte du discernement, le point le plus délicat est le contact avec les proches : sans procuration ni feu vert du client, le secret bancaire nous interdit de les solliciter. L'enjeu est donc de convaincre le client de leur parler lorsque la situation se dégrade. Nous avons instauré des mesures renforcées pour chaque opération réalisée pour un client de plus de 85 ans : s'assurer d'abord de son discernement, puis motiver l'opération auprès de son manager. C'est autant une protection du client qu'une protection de la banque contre les reproches éventuels des héritiers et les abus de faiblesse. Enfin, pour trancher les situations humaines que les processus classiques de la banque ne couvrent pas, nous avons mis en place un comité de discernement réunissant l'ensemble des métiers concernés.

Au moment de la succession, comment vous assurez-vous du recyclage des capitaux ?
L'enjeu clé est d'identifier les héritiers, de les rencontrer et d'entretenir avec eux une relation dans la durée. Nous organisons par exemple, deux à trois fois par an, des soirées « jubilé » pour les anniversaires de relation avec un client, auxquelles nous l'invitons avec ses enfants : une façon de marquer la fidélité et de rencontrer le cercle familial. Nous proposons aussi proactivement des échanges entre nos clients et leurs héritiers. Il faut avoir en tête que les héritiers sont eux-mêmes souvent seniors : s'ils ne sont pas déjà clients, ils sont difficiles à conquérir, même à des conditions incitatives. L'idéal reste évidemment la transmission du vivant.

Jusqu'où la banque doit-elle aller ? Faut-il élargir l'offre au-delà du bancaire : l'habitat, les services à domicile, les aidants, la transmission ?
L'élargissement de l'offre est une voie d'avenir dans le retail. En banque privée, on nous demande parfois des services de conciergerie pour la gestion des affaires courantes des seniors, mais nous n'avons pas à ce jour structuré une proposition de valeur sur l'ensemble du territoire. Les cartes de paiement pour simplifier la relation aidant / aidé (Payleo) vont dans le même sens : toute banque devrait proposer un dispositif de sécurisation des paiements pour rassurer les enfants de ses clients. Il y a également un réel intérêt à travailler conjointement avec les notaires pour anticiper les situations de dépendance via des solutions adaptées comme le mandat de protection future.

ET DEMAIN ?

Par où commencer ?

Le senior aisé, client à la fois très exposé et encore mal accompagné, est la cible la plus rentable à traiter.



Servir la clientèle senior suppose de tenir deux logiques à la fois. La première est commerciale : conquérir et retenir un patrimoine considérable, avant qu'il ne soit déplacé au moment de la succession. La seconde relève de la responsabilité. À mesure que l'autonomie faiblit, s'installent la surexposition à la fraude, l'isolement, parfois l'altération du discernement, autant de fragilités devant lesquelles la banque est en première ligne. Ces deux logiques se rejoignent sur une même personne, le senior aisé dont l'autonomie commence à décliner. C'est aussi celui que le marché sert le plus mal. L'assurance le tarife comme un risque et beaucoup de conseillers lui préfèrent une clientèle plus jeune. La banque privée sait le reconnaître, le réseau beaucoup moins. Ainsi, la cible la plus exposée se trouve être la moins disputée. Reste à savoir où et quand agir. Le parcours d'un senior n'a rien de continu. Il se compose de quelques moments clés lors desquels la relation bascule, du départ à la retraite à la transmission, en passant par la perte d'autonomie d'un proche. À chacun de ces moments de vie, la banque voit passer un signal qu'elle est souvent seule à percevoir : la première pension versée, l'héritage qui s'annonce, le besoin naissant d'un aidant. À chacun, elle peut agir avant les autres ou laisser la place. C'est ce parcours, moment par moment, que retrace la page ci-contre. Retenir ce client senior tient moins à de nouveaux produits qu'à cet avantage saisi à temps. Et protéger le client fragile demeure, au fond, la manière la plus sûre de le garder.

Le parcours senior, moment par moment

Signaux clés

Outil technologique
Modèle relationnel

Anticiper sa retraite

55 ans franchis, PER abondé, simulateur consulté

Offre proactive
Diagnostic retraite

Côté banque
Alerte automatique
Rendez-vous projection retraite

Prendre sa retraite

Arrêt du salaire, première pension versée, indemnité de départ, déblocage du PER

Côté banque
Détection première pension
Plan de trésorerie sous 30 j

Offre proactive
Rendez-vous «première pension»

Profiter et transmettre

Virement notarial entrant, virements aux enfants, vente immobilière, projet à financer

Offre proactive
Rendez-vous avec les héritiers

Côté banque
Cartographie des héritiers
Revue patrimoniale
65 ans et +

Procuration ajoutée sur le compte d'un parent, virements EHPAD, paiements santé pour un tiers

Côté banque
Alerte opération inhabituelle
Paramétrage de l'accès aidant

Offre proactive
Pack aidant

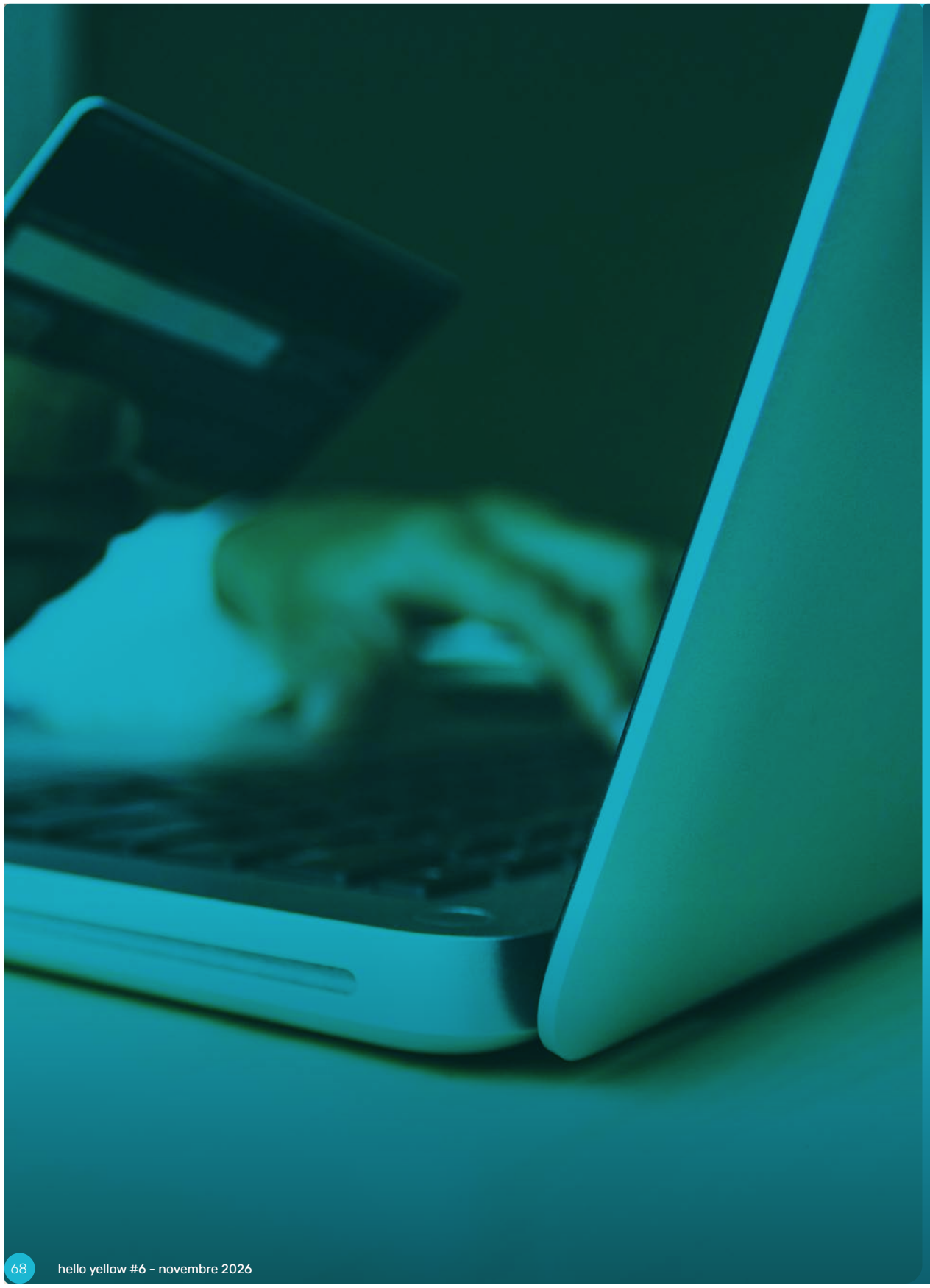
Décès d'un cotitulaire, anomalie d'usage repérée, premier prélèvement EHPAD, mesure de protection, canaux délaissés

Traverser le grand âge

Offre proactive
Parcours autonomie

Côté banque
Détection des fragilités
Visite à domicile

Dossier spécial **Paiement dirigé**



Paiement dirigé

Vers un nouveau normal pour la carte de paiement ?

L'émission de cartes génère plus de 5 milliards d'euros de PNB chaque année pour les banques françaises. Elle est en croissance constante (+5 % par an) et connait ces dernières années des évolutions rapides (cartes virtuelles, wallets de paiement…).

Ce numéro met l'accent sur une tendance sous-jacente forte : le paiement dirigé. Cette capacité à définir finement les règles d'acceptation de chaque transaction, portée par des Fintechs et les processeurs modernes, crée des propositions de valeur en rupture et des dynamiques de marché profondes.

Après une présentation détaillée de cette tendance (sous-jacents technologiques et opérationnels, cas d'usage…), nous nous projetons sur le potentiel des marchés à capter à horizon 2030 et sur la trajectoire à suivre pour les acteurs qui souhaitent s'y positionner.

Pour mieux appréhender ce marché, nous avons aussi donné la parole à des acteurs innovants, du pionnier au challenger.

Au sommaire

70 **Introduction au paiement dirigé**
Cas d'usage, sous-jacents technologiques

74 **Des disruptions de marché profondes**
Principaux acteurs et dynamique concurrentielle

78 **Perspectives 2030**
Projection de volumes 2030, potentiel de PNB pour les émetteurs

82 **Modus operandi pour les banques**
Approche pour se positionner sur ce marché

84 **Les experts ont la parole**
Rencontres avec des acteurs qui font bouger les lignes

1

INTRODUCTION AU PAIEMENT DIRIGÉ

Le paiement dirigé se définit comme la mise à disposition d'une carte de paiement volontairement bridée pour garantir l'utilisation des fonds dans un cadre prédéfini.

Paiement dirigé : fonctionnement simplifié

Une entreprise ou une banque propose une offre carte ...

- Carte physique
- X-Pay
- Carte virtuelle (achat en ligne)

... à un porteur, particulier ou salarié d'une entreprise ...

- Personne physique
- Salarié

... qui effectue un paiement auprès d'un marchand ...

- Restaurant
- E-commerce
- Hôtel
- Station-service
- Supermarché

... l'éligibilité du paiement est contrôlée par l'émetteur de carte ...

- Commerçant (catégorie, nom...)
- Montant (plafond, nombre de paiements...)
- Heure et/ou localisation

+50 critères de filtre de la transaction peuvent être appliqués

... qui accepte ou refuse la transaction selon les critères définis

- Paiement accepté
- Paiement refusé

MARCHÉS CIBLES

Une technologie qui renouvelle des pratiques établies, et crée de nouveaux cas d'usage

MARCHÉS HISTORIQUES

CARTES TITRES-RESTAURANT / AVANTAGES SALARIÉS

Avantage salarial mis à disposition des salariés pour se restaurer. Plus de 6 millions de salariés en bénéficient.

CARTES DE DÉPENSES EMPLOYÉS

Solution de gestion des dépenses d'une entreprise : le salarié n'avance pas de frais, l'entreprise définit les paiements éligibles et facilite sa gestion comptable.

CARTES CARBURANT & RECHARGE ÉLECTRIQUE

Moyen de paiement mis à disposition d'un salarié équipé d'un véhicule, pour ne pas avancer de frais en station-service / borne de recharge.

MARCHÉS ÉMERGENTS

CARTES POUR MINEURS ET MAJEURS PROTÉGÉS / VULNÉRABLES

Carte et application associée pilotable par le parent / tuteur pour écarter les usages à risques (manipulation, comportement non maîtrisé…).

INDEMNISATION DE SINISTRE ASSURANTIEL (IARD, SANTÉ…)

Indemnisation d'un assuré via l'émission d'une carte dont l'usage est adapté au sinistre : montant, commerçants éligibles…

DÉDOMMAGEMENTS COMMERCIAUX

Mise à disposition d'une carte virtuelle créditée instantanément dans le cadre d'un remboursement / dédommagement (ex. : SNCF, Back Market).

ZOOM

La carte de paiement dirigé peut prendre la forme d'une carte physique, dématérialisée (Apple Pay, Google Pay, …) ou virtuelle (numéro de carte pour des paiements en ligne), et est généralement adossée à une application mobile. Techniquement utilisables auprès de la totalité des marchands (modèle open loop), ces cartes « filtrent » les transactions sur de nombreux critères tels que la catégorie de commerçant, le jour / horaire de la transaction, le canal de dépense, le montant ou encore le nombre d'opérations effectuées (liste non exhaustive).

CE SCHÉMA EST RENDU POSSIBLE GRÂCE À TROIS IMPULSIONS TECHNOLOGIQUES

LE DÉVELOPPEMENT DE L'ÉMISSION DE CARTES VIRTUELLES

Devenu un standard des banques digitales et adopté progressivement par les banques de réseau

UN USAGE DES WALLETS DÉMOCRATISÉ

19% des paiements carte en proximité en France sont réalisés via des wallets en 2025

UN DÉVELOPPEMENT DU PILOTAGE FIN DES TRANSACTIONS

Les processeurs émission de nouvelle génération développent des consoles de tri en temps réel des autorisations, permettant de définir des critères fins d'acceptation ou de rejet des transactions

2

DES DISRUPTIONS DE MARCHÉ PROFONDES

Des positions challengées sur les trois marchés historiques

CARTES DE DÉPENSES EMPLOYÉS : SUR CE MARCHÉ HISTORIQUEMENT DOMINÉ PAR LES BANQUES, LES FINTECHS RENOUVELLENT COMPLÈTEMENT L'EXPÉRIENCE CLIENT

Les banques de réseau proposent depuis de nombreuses années une offre de carte corporate, dont l'expérience d'utilisation par le porteur comme par le gestionnaire est largement optimisable. Depuis une dizaine d'années, les Fintechs se sont positionnées sur ce marché avec des propositions de valeur innovantes : entrée en relation 100 % en ligne, selfcare renforcé, connexion au logiciel comptable et surtout une capacité de paramétrage fin des cartes.

CARTES TITRES-RESTAURANT & CARBURANT / RECHARGE ÉLECTRIQUE : DES ACTEURS HISTORIQUES NON BANCAIRES CHALLENGÉS PAR LES NOUVEAUX ENTRANTS

Les acteurs historiques du ticket repas (Edenred, Pluxee, UpCoop) ont déployé en 2012 le réseau Conecs, et deux ans après la carte ticket-restaurant.
De nouveaux entrants (Swile, Worklife, …) ont bousculé ce marché avec des offres d'avantages salariés tout-en-un, centrées autour d'une carte universelle associée à une application façon néobanque. Ils ont désormais une place significative face aux acteurs historiques (> 30 % de parts de marché annoncées par Swile).
Le marché des cartes carburant connait une dynamique similaire : historiquement dominé par TotalEnergies, ce marché voit de nouveaux acteurs tels que Greenway proposer des offres enrichies (carte universelle paramétrable, accès à l'ensemble des réseaux, absence d'avance de trésorerie, RSE, …) qui captent progressivement des parts de marché.

37%

des entreprises de 10 salariés ou plus proposent des cartes de dépenses à leurs salariés en 2025

Enquête American Express – France – Septembre 2025

Nouvelles opportunités : trois nouveaux marchés prometteurs à capter

INDEMNISATION DE SINISTRES ASSURANTIELS ET DÉDOMMAGEMENTS COMMERCIAUX : DEUX NOUVEAUX MARCHÉS TRÈS PORTEURS

Ces deux cas d'usage présentent des bénéfices majeurs pour l'entreprise qui les déploie (Axa, Back Market, SNCF…)

- Pour les assureurs qui indemnisent : baisse de la fraude (dépenses limitées aux produits éligibles), de la charge de traitement des dossiers (contrôle des justificatifs, virements manuels, …) et de la charge sinistre (montant maximum non dépensé systématiquement)
- Pour les commerçants qui remboursent / dédommagent : fidélisation et satisfaction client, dépenses limitées au sein de leur propre marque / réseau de partenaires

MINEURS / MAJEURS VULNÉRABLES : DES OPPORTUNITÉS D'OPTIMISATION DE LA BANCARISATION AU QUOTIDIEN AUX DEUX EXTRÉMITÉS DU SPECTRE

- Le vieillissement de la population et la bancarisation toujours plus précoce des jeunes laissent entrevoir une dynamique de croissance importante pour ces deux cas d'usage
- Segment prioritaire pour les banques de réseau, les jeunes sont également ciblés par les Fintechs avec leurs propositions de valeur attractives : personnalisation des interfaces, application « miroir » pour les parents, éducation financière… La valeur d'usage est plus élevée et permet de justifier un abonnement mensuel substantiel (entre 4 € et 10 € par mois)

1 000

cartes virtuelles (Eyst Technologies) émises par jour en France durant l'été 2026 pour le dédommagement des sinistrés des incendies

65%

des 15-17 ans détiennent déjà une carte bancaire

Banque de France – La culture financière des français Décembre 2023

5,8M

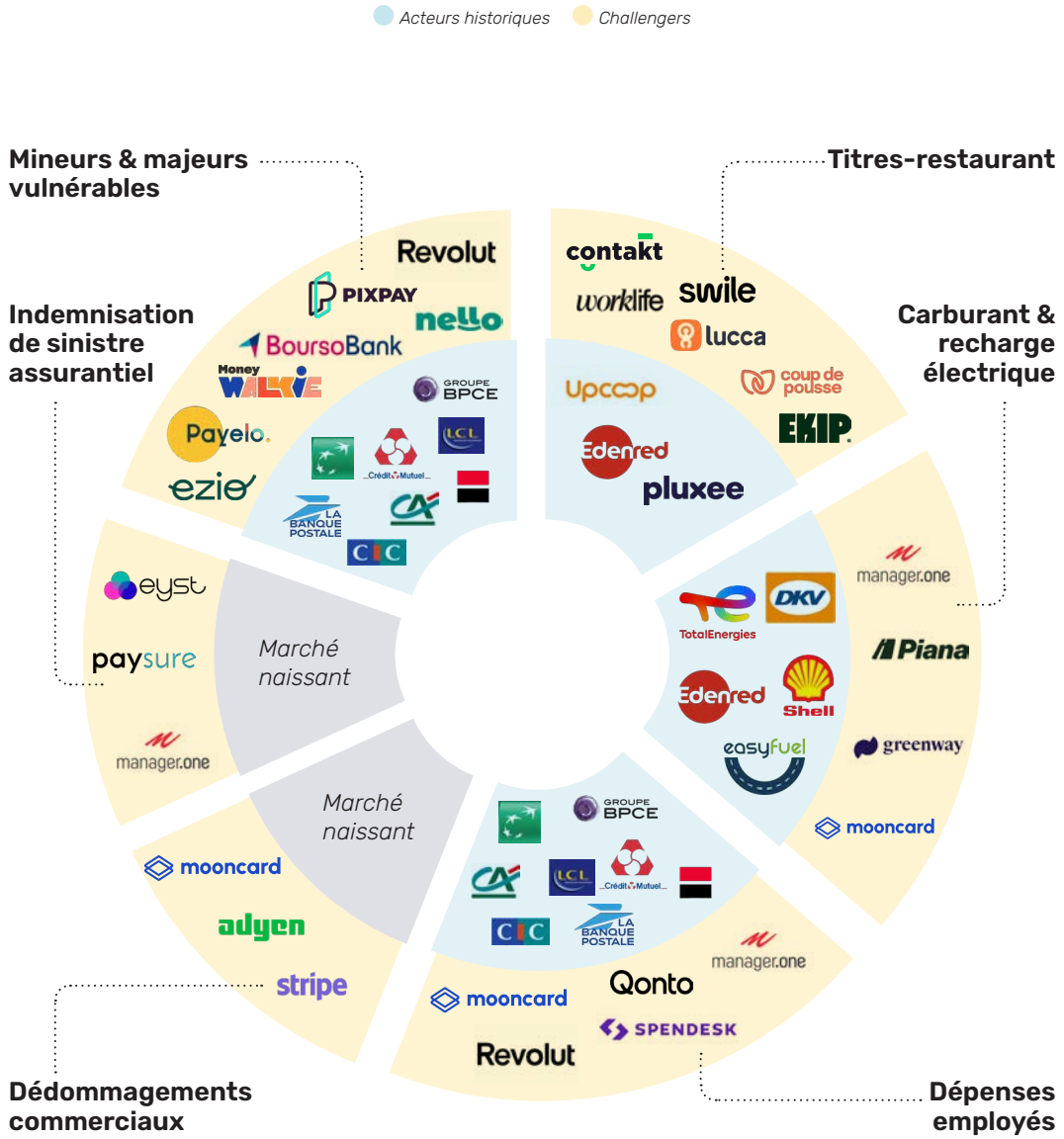
de seniors (> 65 ans) en plus d'ici 2070, qui représenteront 32 % de la population française contre 22 % en 2026

Le nouvel Economiste, 2026

À chaque marché son challenge

Du marché historique en recomposition à celui en développement récent, chaque segment du paiement dirigé connait des dynamiques concurrentielles différentes. Peu d'acteurs sont positionnés sur les marchés naissants (sinistres, dédommagement), et les acteurs historiques voient leur position dominante s'éroder sur les marchés établis (titres-restaurant, mineurs / majeurs, carburant / recharge électrique et dépenses employés).

PANORAMA DES PRINCIPAUX ACTEURS DU PAIEMENT DIRIGÉ EN FRANCE



3

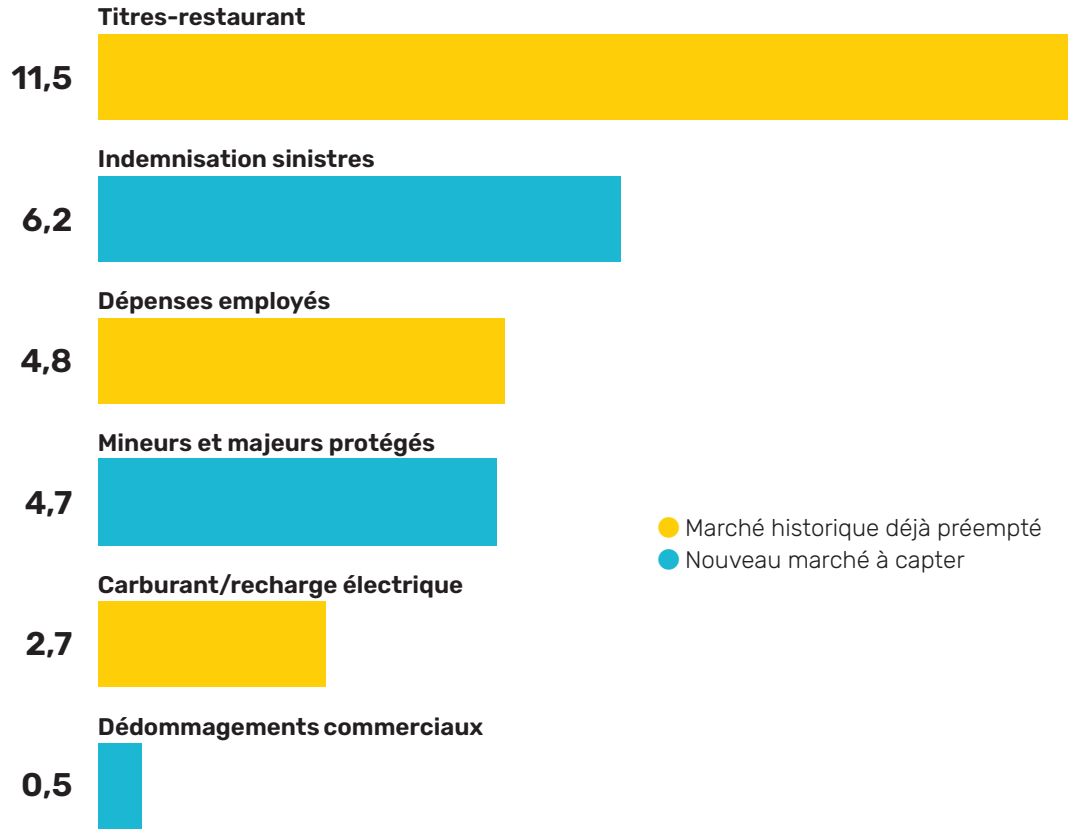
PERSPECTIVES 2030

Près de 30 milliards d'euros de dépenses à horizon 2030

Déjà porteurs de volumes de dépenses importants, les marchés historiques adressables connaîtront une croissance mesurée à horizon 2030 (niveau d'adoption déjà élevé, hausse progressive de l'usage de la carte, inflation…). Les marchés naissants (indemnisation de sinistres, dédommagement commercial) affichent actuellement des volumes plus faibles mais un potentiel de croissance conséquent.

PAIEMENT DIRIGÉ : MONTANT POTENTIEL DE DÉPENSES EN FRANCE À HORIZON 2030, EN MD €

Sources : projections Yellow Advisory



Des enjeux de PNB élevés pour les émetteurs

UN POTENTIEL DE MARGE UNITAIRE SIGNIFICATIF POUR UN ÉMETTEUR, COMBINÉ À DES REVENUS INDIRECTS

Les revenus par carte sont généralement importants pour un émetteur de carte de paiement dirigé, et sont composés de deux ensembles majeurs :

Les revenus liés à l'interchange :

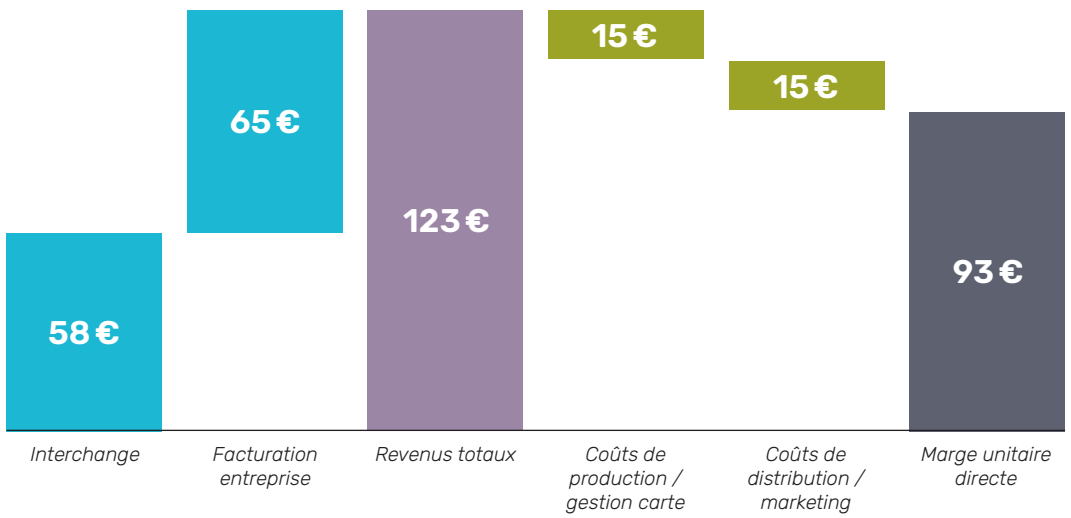
les utilisateurs étant majoritairement des personnes morales, l'interchange capté sur des cartes Visa / Mastercard only est proche de 1,6 %, contre 0,2 % sur une carte de débit portée par un client particulier

La facturation aux entreprises clientes :

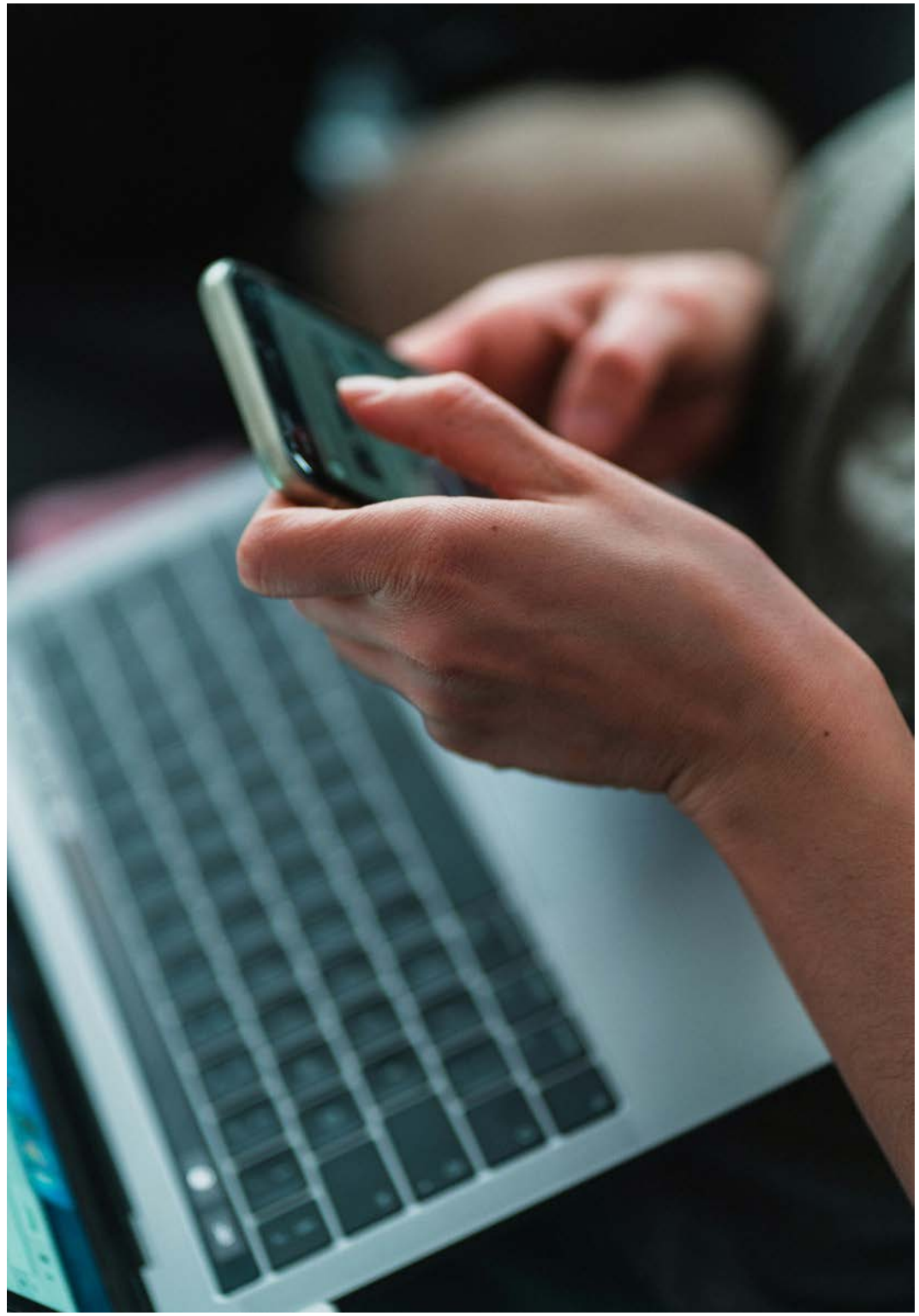
des frais d'abonnement mensuels peuvent être facturés à l'entreprise ou à l'utilisateur final, ainsi que des frais à l'utilisation : ré-émission de carte, top up de compte…

Pour les nouveaux acteurs, la rentabilité est accessible avec un nombre de cartes émises relativement limité. Pour les banques traditionnelles, le paiement dirigé est un levier puissant à activer pour contrer le ralentissement de la croissance du PNB émission (montée en puissance du virement instantané).

MACRO-DÉCOMPOSITION DU P&L UNITAIRE CIBLE D'UNE CARTE DE DÉPENSES EMPLOYÉS



Principales hypothèses : 300 € de dépenses mensuelles, interchange à 1,6 %, abonnement mensuel à 5 €



4

MODUS OPERANDI POUR LES BANQUES

Identifier les opportunités et exécuter

1

SE PROJETER SUR LES OPPORTUNITÉS LES PLUS PORTEUSES

Pour une fois, l'approche « solution cherche problème » est la bonne.
Les banques doivent passer au tamis leur position actuelle et leurs ambitions sur l'ensemble des marchés identifiés, et réfléchir aux autres possibilités ouvertes par cette technologie.

Yellow Advisory accompagne les banques dans le lancement de leurs nouvelles offres et activités, de la conception à l'exécution, dans les paiements et sur l'ensemble des services financiers

2

TROUVER LA BONNE FORMULE POUR DÉVELOPPER LES PROPOSITIONS DE VALEUR

Lancer un produit désirable capable d'adresser un marché large, dans des délais raisonnables, et avec une captation de valeur suffisante. C'est là le principal défi à relever.

Quelle rupture dans la proposition de valeur ?
Positionnement prix, digitalisation, simplification / gain de temps, promesse RSE (?)…

Quels canaux de distribution pour assurer le succès de la diffusion du produit ?
Réseaux bancaires classiques, autres canaux captifs (filiales spécialisées, canaux digitaux, partenariats …)

Quel sous-jacent réglementaire / technologique ?
Trois briques majeures composent le modèle sous-jacent : la partie réglementaire, qui porte l'agrément (EP, EME, EC …) et le membership auprès des réseaux CB / Visa / Mastercard ; le Core Banking System ; et le processing carte, qui porte une partie importante de la complexité liée au tri des paiements

Quelle valeur captée, quelles perspectives d'atteinte de la rentabilité ?
Le choix du sous-jacent est une étape cruciale et complexe du succès du projet :

- Un appui trop important sur des briques internes « legacy » peut fragiliser la proposition de valeur et ralentir le time to market
- Un appui trop large sur des partenaires peut faire perdre une part substantielle de la valeur créée
- Une acquisition est toujours un risque financier, surtout sur un secteur où les valorisations restent élevées

5

LES EXPERTS ONT LA PAROLE

Quatre dirigeants décryptent le marché du paiement dirigé

manager.one



Adrien Touati
Cofondateur @manager.one

greenway



Pierre-Yves Roizot
Cofondateur & CEO @Greenway



Julien Derville
Fondateur @Ekip

EKIP



Antoine Vanoverberghe
Cofondateur & CEO @Eyst Technologies

eyst



manager.one

Adrien Touati
Cofondateur @manager.one

manager.one est une Fintech française lancée en 2017 par Adrien Touati, Aurélien Chrétien, Séraphin Huguenot et Guillaume Landry, et s'appuie sur la Banque Wormser Frères pour sa tenue de compte. Elle propose aux professionnels un compte et une carte Visa entièrement paramétrable. Adrien Touati en est le cofondateur et pilote le développement de la plateforme.

manager.one fête ses dix ans. Comment présenteriez-vous l'entreprise aujourd'hui ?
Notre métier, c'est le compte professionnel et les moyens de paiement pour les entreprises et leurs dirigeants, avec un seul objectif depuis le début : proposer le produit carte le plus complet et le plus utile possible. Très tôt, plutôt que de viser un marché de masse, nous avons ciblé les grandes entreprises. Aujourd'hui, beaucoup de nos clients réalisent plus de 100 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel. Cette orientation a beaucoup façonné notre produit. Les besoins d'une entreprise qui équipe et pilote les dépenses de centaines de collaborateurs sont très différents de ceux d'un indépendant, ce qui nous a poussé à développer des fonctionnalités de contrôle et de gestion avancées.

Comment a évolué le marché depuis vos débuts ?
Il s'est profondément transformé. À notre lancement, plus d'une dizaine d'acteurs se disputaient le marché des professionnels. Dix ans plus tard, seuls deux d'entre eux sont toujours là : Qonto et nous. Entre-temps, de nouveaux modèles se sont imposés : les néobanques, mais aussi les acteurs de la compta-tech qui proposent désormais des services bancaires. Il y a dix ans, une grande partie de l'écosystème considérait ces nouveaux entrants voués à disparaître. Il aura fallu une décennie pour reconnaître qu'ils se sont durablement installés. Le mouvement s'est même, d'une certaine manière, inversé. Aujourd'hui, des acteurs bancaires historiques font appel à notre technologie pour gérer tout ou partie de leurs programmes de cartes. C'est une évolution importante de manager.one : une part significative de nos volumes est désormais opérée pour le compte de banques et d'assureurs, avec notamment une position forte dans l'assurance santé sur l'émission de cartes d'indemnisation ou de prise en charge des frais de santé. C'est l'un des meilleurs marqueurs du chemin parcouru : nous sommes passés de nouvel entrant face aux banques à partenaire technologique de certaines d'entre elles.

« Notre métier chez manager.one : rendre du temps aux gens en leur simplifiant la vie »

Quelle est la principale force de votre produit ?
Nous avons été les premiers à faire remonter chaque paiement carte jusqu'à notre propre serveur d'autorisation. C'est notre technologie qui autorise ou refuse chaque transaction en temps réel selon les règles définies par l'entreprise. Cette maîtrise nous a permis de construire l'un des produits carte les plus avancés du marché, avec aujourd'hui une cinquantaine de paramètres de contrôle et de gestion. Nous avons été précurseurs sur le scan obligatoire du justificatif depuis l'application, la catégorisation des dépenses ou les restrictions d'usage par jour et plage horaire ; des fonctionnalités aujourd'hui largement reprises par le marché.

Comment appréhendez-vous la facturation électronique ?
C'est une formidable opportunité. C'est même, d'une certaine manière, ce dont je rêvais depuis dix ans : qu'un paiement chez un marchand fasse remonter automatiquement le justificatif correspondant sur son compte. Et nous sommes prêts : un client manager.one peut l'activer en quelques secondes, sans surcoût. Pour régler un prestataire ou un fournisseur, le client reçoit sa facture dans manager.one et génère le virement en deux clics. Pour un paiement carte, le justificatif est automatiquement rapproché de la dépense. Pour moi, c'est l'aboutissement de notre logique produit et de notre métier : rendre du temps aux gens en supprimant autant que possible les tâches administratives inutiles.

Quels sont vos grands chantiers pour les prochaines années ?
Le premier est de devenir notre propre processeur. Cela nous apportera un accès plus rapide aux évolutions des schemes internationaux, davantage d'autonomie sur notre chaîne technologique, une souveraineté renforcée via un processing en Europe, et des économies significatives. Nous allons aussi continuer à enrichir notre produit, notamment avec une vingtaine de nouveaux paramètres sur la carte. Enfin, l'intelligence artificielle va occuper une place importante dans nos prochaines évolutions. L'objectif n'est pas d'ajouter de l'IA pour ajouter de l'IA, mais de l'utiliser là où elle apporte une réelle efficacité : apprendre les comportements, améliorer la qualité de service, détecter des incohérences ou, par exemple, verrouiller automatiquement une carte quand le justificatif ne correspond pas à la dépense. Cela doit évidemment être fait dans le respect de la réglementation et de la confidentialité des données bancaires. Notre ligne directrice reste la même pour ces évolutions : utiliser la technologie pour simplifier toujours davantage la vie de nos clients.



greenway

Pierre-Yves Roizot
Cofondateur & CEO @Greenway

Greenway est une Fintech française, cofondée par Pierre-Yves Roizot, ancien CEO de Mooncard. Greenway est un émetteur de cartes de mobilité à destination des entreprises, dont une partie des revenus est reversée à une organisation à impact social ou environnemental via la Greenway Foundation.

« Nous simplifions la vie de nos clients tout en leur faisant faire des économies »

Comment présenteriez-vous Greenway ?
Nous croyons aux solutions de paiement universelles qui donnent accès à 100 % des réseaux. Nous avons commencé par la mobilité, avec le carburant et la recharge électrique, et traitons maintenant l'ensemble des besoins de mobilité (hôtels, restauration…). À l'inverse des solutions dites closed loop (sur des réseaux fermés), nous ouvrons nos cartes à l'ensemble des réseaux et les adaptons avec beaucoup de contrôle. Nos cartes sont parmi les plus paramétrables : réseau de stations disponible, réseau routier disponible (autoroute, urbain…), plafonds par type de dépense… le tout paramétrable directement par l'entreprise cliente. Nous y ajoutons un atout rare : éviter à nos clients d'avancer des fonds en chargeant un compte, grâce à un appui sur des établissements de crédit. Nous sommes ensuite réglés sur facture des dépenses réalisées.

Comment vous situez-vous face aux acteurs installés ?
Notre principal concurrent est TotalEnergies, qui couvre 3 000 stations parmi les 11 000 en France. Cet écart impose aux utilisateurs de la carte TotalEnergies un détour moyen d'environ 15 km : soit du carburant supplémentaire consommé et du temps de travail perdu. À cela s'ajoute le prix à la pompe : les tarifs de carburant de TotalEnergies étaient plus de 6 % au-dessus de la moyenne nationale en 2025. Notre solution permet de résoudre ces irritants en donnant accès à toutes les stations-service. Et les économies sont quantifiables : nous mesurons jusqu'à 17 % d'économies sur le budget mobilité de nos clients, qui est souvent la deuxième ligne budgétaire d'une entreprise, après la masse salariale.

Quels résultats ces arguments produisent-ils ?
En 2025, notre première année de commercialisation, nous avons remporté 105 appels d'offres publics « carburant / recharge électrique » sur 300, devant TotalEnergies et nos autres concurrents. Nous équipons de très grands comptes : le Groupe SNCF, à qui nous faisons économiser plusieurs millions d'euros par an, ou encore LCL. À la fin de l'année, nous devrions dépasser les 1000 entreprises clientes.

Quelles sont vos perspectives de développement ?
La mise en place de tarifs négociés avec les distributeurs, qui porteront les économies générées bien au-delà de leur niveau actuel.
Le développement à l'international fait aussi partie de nos objectifs, avec déjà de premiers clients en Belgique, aux Pays-Bas, en Espagne et en Italie. L'implantation dans un pays nécessite une bonne maîtrise des spécificités fiscales : modalité de traitement des taxes, export de données adapté, … Enfin, nous projetons de nous élargir à d'autres secteurs d'activité, notamment le travel et les titres-restaurant. Sur ce dernier marché, nous pourrons être très compétitifs dès notre lancement (absence d'avance de trésorerie et/ou de fonds immobilisés pour les entreprises, tarification attractive pour les restaurateurs).

Greenway est aussi une société à mission, en quoi cela consiste-t-il ?
Dès la création, nous avons voulu que la philanthropie soit au cœur de notre proposition de valeur. Notre programme 1ForAll consiste à reverser 1 % de chaque dépense à la Greenway Foundation, notre fonds de dotation. Cette contribution permet à nos clients de matérialiser leurs engagements RSE, en contribuant à des causes et projets qui résonnent le mieux avec leur identité. D'ici 3 ans, nous devrions figurer parmi les dix premiers donateurs français.
Ce positionnement est également un vecteur d'attractivité pour Greenway : certains grands groupes nous sollicitent directement pour la Greenway Foundation, ce qui implique l'utilisation de nos cartes.



Julien Derville
Fondateur @Ekip

Julien est le CEO et fondateur d'Ekip, émetteur français de titres-restaurant et d'avantages salariés agréé par la CNTR (Commission nationale des titres-restaurant). Fondée en 2020 et entreprise à mission, Ekip a levé 1,5 M€ en juin 2026 et équipe plus de 600 entreprises clientes (15 000 utilisateurs actifs).

« Le titre-restaurant est devenu une commodité : nous en faisons une action RSE »

Parlez-nous d'Ekip…
Le titre-restaurant est devenu une commodité : le réseau d'acceptation est le même pour tous les émetteurs (défini par la CNTR) et le salarié ne perçoit plus la valeur de cet avantage. Nous faisons donc un pas de côté avec Ekip : une action RSE adossée au titre-restaurant. Avec leur carte Ekip, les salariés bénéficient d'un cashback pour chaque paiement réalisé auprès de restaurateurs engagés (utilisable pour de futurs paiements ou mis à disposition d'une association partenaire). Nous avons récemment lancé l'arrondi solidaire, la carte cadeau, et proposerons bientôt la carte mobilité. Nous nous appuyons sur Treezor, un acteur bank as a service (BaaS), et avons en plus développé notre propre brique technique pour le filtre des transactions, le calcul du cashback auprès de commerçants éligibles et l'allocation des fonds vers les différents sous-comptes (titres-restaurant, cadeau, cashback, …).

L'élargissement à d'autres avantages salariés est-il un impératif économique ?
Tous nos concurrents le proposent. Cet élargissement permet de proposer une seule solution pour les salariés (titre-restaurant, carte cadeau & plateforme CSE), plus simple à gérer pour l'administrateur de l'entreprise. Il permet aussi d'amortir les coûts de l'émetteur : les coûts d'émission et de gestion sont fixes, y ajouter d'autres features a un faible impact sur les coûts de la plateforme. Le renforcement de notre offre nous a d'ailleurs permis de basculer sur une catégorie de carte World Commercial, avec un interchange à 1,5 % bien plus rémunérateur.

Quel est aujourd'hui le principal verrou de ce marché ?
Les commissions payées par les commerçants. Le marché est aujourd'hui concentré sur 4 acteurs, qui perçoivent des commissions par transaction très élevées (entre 4 % et 6 %) chez les commerçants. Cela leur permet de proposer des tarifications très compétitives vis-à-vis des entreprises. Pour inverser ce rapport de force, nous menons deux actions en parallèle :
Un travail d'influence pour le plafonnement des commissions facturées aux restaurateurs via le collectif CoRect (Collectif pour le Rééquilibrage des Commissions Titre-restaurant).
Une contractualisation en direct avec des commerçants, au profit de commissions plus faibles (plus de 6 000 commerçants signés sur 250 000 acceptants).

Comment voyez-vous ce marché évoluer, et quelles sont vos ambitions ?
Techniquement, filtrer les autorisations est à la portée de tous les acteurs modernes. Le verrou de notre marché n'est donc pas technique, il est économique : tant qu'il n'y a pas de rééquilibrage des commissions, les émetteurs historiques conserveront l'avantage tarifaire dans les appels d'offres. Le second mouvement est la consolidation : ce marché nécessite l'atteinte d'une taille critique, les acteurs à faible volume se feront racheter ou fermeront. Nous disposons désormais du financement nécessaire pour poursuivre nos objectifs de développement : atteindre les 30 000 à 40 000 utilisateurs actifs à horizon deux ans, en ciblant davantage de PME / ETI.



Antoine Vanoverberghe
Cofondateur & CEO
@Eyst Technologies

Eyst est une Fintech française co-fondée en 2022 par Antoine Vanoverberghe, Arnaud Brodzki et Marwen Amamou. Elle s'est positionnée sur le paiement dirigé appliqué à l'indemnisation de sinistres, via l'émission de cartes virtuelles sur le smartphone de l'assuré. Antoine pilote aujourd'hui la stratégie de développement commercial et partenarial.

Comment s'est construit Eyst ?
Il nous a fallu près de deux ans pour bâtir la solution, le principal défi étant de trouver un partenaire bancaire (Edenred) en mesure d'émettre des cartes virtuelles en instantané sur Apple Pay ou Google Pay et paramétrables. En parallèle, nous avons dû construire le cadre de conformité permettant la mise à disposition d'une carte virtuelle à des bénéficiaires qui ne sont pas nos clients, sans leur imposer de parcours KYC ou de téléchargement d'une application. Le secteur de l'assurance ouvre des perspectives particulièrement favorables pour le paiement dirigé, avec des volumes potentiels élevés, un fort intérêt des assureurs sur ce mode d'indemnisation et un usage des cartes virtuelles arrivé à maturité, aussi bien pour les assureurs que pour les bénéficiaires.

Comment fonctionne votre solution ?
L'assureur a la main pour émettre les cartes virtuelles et en définir les règles d'utilisation : réseau de dépense, durée de validité ou encore nombre de transactions maximum. Les utilisateurs de notre plateforme peuvent aussi définir des templates de carte pour chaque cas d'usage d'indemnisation.

Quels sont les principaux cas d'usage utilisés ?
Nous couvrons l'ensemble des branches de l'assurance (IARD, santé…) et de l'assistance, en France comme à l'international. Deux cas d'usage dominent. Le premier est le dépannage automobile : l'assuré peut régler directement le dépanneur, puis poursuivre son voyage en louant un véhicule ou en prenant un taxi grâce à une carte chargée pour l'occasion. Un de nos clients rend d'ailleurs l'utilisation de carte virtuelle obligatoire pour le paiement de dépanneur autoroutier. Le second est le relogement, avec une réelle plus-value pour les assurés, qui peuvent choisir un logement via des plateformes comme Booking ou Airbnb au lieu de passer par les hôtels partenaires de l'assureur. Cela offre davantage de souplesse et de confort aux familles notamment. Un de nos clients a observé une baisse des dépenses de 30 % sur ce type d'indemnisation une fois notre solution proposée.

« Les assureurs le savent : la carte virtuelle n'est plus une option »

Que viennent chercher vos clients avec Eyst ?
Chaque assureur a ses propres enjeux auxquels notre proposition de valeur répond : la satisfaction d'un client vite indemnisé qui n'avance pas de frais, l'automatisation de la gestion de sinistre, la baisse de la charge sinistre ou encore la maîtrise de la fraude. Ce dernier point constitue un véritable frein que nous levons : 10 % des transactions effectuées avec nos cartes sont refusées car effectuées chez un marchand non autorisé (à répartir entre l'erreur manifeste et la tentative de fraude). L'appétence des assureurs / assisteurs pour les cartes virtuelles et notre offre se développe : nous comptons désormais 12 clients live ou en cours de déploiement dans 6 pays européens, et sommes en discussions avancées avec des assureurs majeurs en France et en Europe.

Quelles sont les perspectives d'évolution du produit et de croissance pour Eyst ?
Côté produit, la solution évolue en continu. Le web push provisioning, qui permet l'ajout de la carte virtuelle dans Apple Pay ou Google Pay en 1 clic, a été lancé en septembre et représente une évolution majeure de notre solution.
Depuis le mois d'octobre, nous pouvons émettre des cartes Visa en complément de Mastercard.
Nous développons l'envoi d'un lien de création de carte virtuelle depuis une conversation WhatsApp, et étendons notre offre de cashback, déjà disponible en France, à de nouveaux pays européens.
De nouveaux partenariats nous permettent désormais d'émettre des cartes dans une dizaine de devises.
Ces travaux de compatibilité multi-pays sont primordiaux : pour devenir le numéro un du paiement dirigé, il faudra couvrir l'international.

yellow ADVISORY | CRÉATEUR DE CONSEIL

Yellow Advisory est un cabinet de conseil spécialisé dans les services financiers.
Nous accompagnons les Directions Générales et Métiers dans leurs projets de développement, de compétitivité et de transformation.
Atelier de conseil, Yellow Advisory crée avec vous des solutions 100 % sur mesure, de la conception à l'exécution.

NOS SECTEURS D'INTERVENTION

BANQUE DE DÉTAIL	BANQUE PRIVÉE	PAIEMENTS	SERVICES FINANCIERS SPÉCIALISÉS

NOS SAVOIR-FAIRE

STRATÉGIE DE DIRECTION GÉNÉRALE	EFFICACITÉ ET PERFORMANCE	DISTRIBUTION, MARKETING ET DIGITAL	TRANSFORMATION RH	FUSIONS, PE, PMI ET GRANDS PROGRAMMES



Philippe Vervloedt, diplômé de l'ESSEC, débute sa carrière dans le conseil en 2000 chez Gemini Consulting, puis rejoint Exton Consulting dès sa création en 2006. Acteur clé du lancement du cabinet, il y restera plus de quinze ans avant de rejoindre Accenture lors du rapprochement des équipes. Spécialiste de la banque de détail, Philippe a piloté de nombreux projets stratégiques : développement, lancement d'offres, performance opérationnelle, mais aussi accompagnement de grandes fusions bancaires, notamment entre SG et Crédit du Nord.



Marya Khellaf, diplômée de l'EM Lyon, débute sa carrière à l'Inspection Générale du Crédit Agricole en 2009. Elle rejoint ensuite le conseil, chez Exton Consulting où elle passe plus de huit ans. Elle y accompagne des banques de détail et des acteurs des services financiers spécialisés sur des plans stratégiques et projets de transformation : stratégie de distribution, segmentation client, digitalisation et paiements. Elle poursuit son parcours chez Simon-Kucher, en tant que lead retail banking, avant de co-fonder Yellow Advisory aux côtés de Philippe, et de se lancer pleinement dans l'aventure entrepreneuriale.



Bruno Joux, diplômé d'HEC Paris, débute sa carrière dans le conseil en 2007 chez Exton Consulting, avant de rejoindre Accenture en 2021 à l'occasion du rapprochement des deux structures. Spécialiste des paiements, il a piloté de nombreux projets stratégiques pour des banques : lancement d'offres, optimisation de la distribution, amélioration de la performance. Il accompagne également les acteurs de l'écosystème des paiements — retailers, marketplaces, schemes, Fintechs ou industriels — dans la définition de leur stratégie et la mise en œuvre de leurs grands projets de transformation.



Guillaume Tonnel cumule 25 ans d'expérience dans le conseil, au service des acteurs de la banque et de l'assurance. Passé par OrgaConseil, Capgemini, Exton Consulting puis Accenture, il s'est spécialisé dans la conduite de projets de transformation à forte complexité : fusions et rapprochements, efficacité opérationnelle, refonte de filières Métiers, etc. Il dispose d'une connaissance approfondie des fonctions siège et des activités back et middle-offices. Guillaume a rejoint Yellow Advisory en 2025.

Nos brochures sur commande

Nos précédentes éditions sont disponibles sur simple demande.
Merci d'envoyer un e-mail à contact@yellowadvisory.com en précisant le(s) numéro(s) que vous souhaitez recevoir et nous vous les ferons parvenir par courrier.



Conseiller bancaire



Back et Middle Office



Clients Patrimoniaux



Clientèle senior et paiement dirigé



Clients Professionnels

Retrouvez également les versions digitales sur notre site en scannant le QR-Code ci-dessus.

REVUE D'INTELLIGENCE BANCAIRE
242 rue de Rivoli - 75001 Paris
contact@yellowadvisory.com | www.yellowadvisory.com

Rédaction : Yellow Advisory 2026
Conception graphique et maquette : Stanislas Chevara