

L'INTERVIEW

BENOIT GRISONI
 Directeur Général
BOURSORAMA

En 2021, nous recruterons l'équivalent de 1 % de la population française !

Fer de lance du Groupe sur la banque en ligne, Boursorama s'est lancé dans une politique de conquête très ambitieuse. Rencontre avec son Directeur Général pour un point conjoncturel et stratégique.

Comment s'est passée l'année 2020 pour Boursorama ?

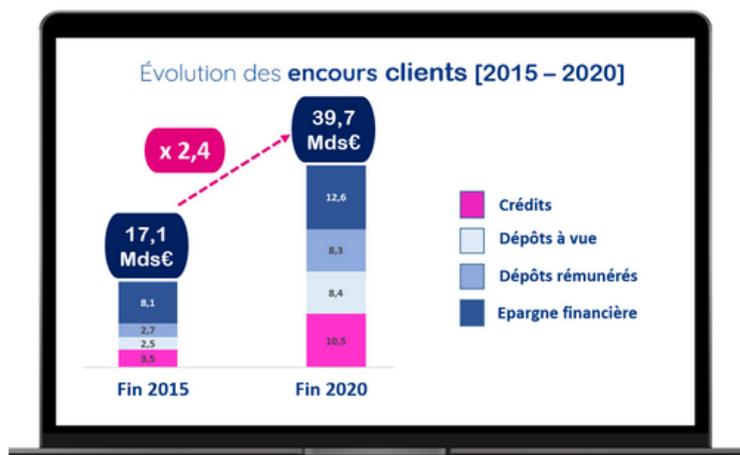
C'est évidemment assez paradoxal par rapport à beaucoup d'entreprises, vu le contexte, mais 2020 a été une bonne année aussi bien d'un point de vue commercial que financier. Pourquoi ? Regardons les sujets opérationnels d'abord. En particulier notre modèle, porteur dans ce contexte. Les périodes de confinement ou de semi-confinement ont été moins impactantes pour nous car notre modèle consiste à travailler à distance avec nos clients. Ensuite, notre clientèle se compose de particuliers. Nous n'avons donc pas dû affronter le choc opérationnel majeur constitué par le déploiement des prêts garantis par l'Etat auprès des professionnels et des entreprises.

La situation vous a permis d'accroître la conquête en termes de clientèle ?

Nous avons attiré un peu moins de 600 000 nouveaux clients, un chiffre supérieur à notre budget et aux réalisations des années précédentes. D'abord, grâce à l'effet communication. Certes, on s'est un peu calmé en mars et avril, mais après on a repris notre marche en avant. Par ailleurs, cette crise a visiblement fait bouger les Français sur le digital. De plus en plus de services ont été consommés de manière digitale et la banque en ligne en a tiré profit. C'est une tendance de fond. Dans le détail, la collecte a été très forte en raison de l'impossibilité de consommer à certaines périodes. Les encours de dépôts progressent ainsi de 4 milliards, répartis pour moitié entre dépôts à vue et dépôts rémunérés.

Et puis, il y a le retour des Français vers la Bourse. La mise sur le marché de la Française des Jeux en novembre 2019 avait attiré de nouveaux investisseurs, la volatilité en mars a amplifié le mouvement et ce dernier dure encore. Cela fait plus d'ouvertures de comptes-titres, avec un intérêt très marqué pour le Plan d'épargne en actions (PEA), et plus d'ordres exécutés. Nous avons à cette occasion repris la première place à Bourse Direct, leader depuis 2012, avec presque 7,5 millions d'ordres. Globalement, l'activité Bourse a été multiplié par 3. >

Boursorama, leader grâce au succès du plan stratégique 2016-2020



Vous êtes directeur général depuis 2017 et le départ de Marie Cheval pour Carrefour. Comment est piloté Boursorama aujourd'hui ? En mode start-up ou en mode filiale de grand groupe ?

Vu l'augmentation de notre taille, nous sommes plutôt en mode filiale de grand groupe et sommes pleinement intégré dans la gouvernance du Groupe Société Générale. On parle beaucoup avec les autres entités retail en France.

Tous les quinze jours, on fait un point d'échange et de partage, avec Sébastien Proto, en charge de Vision 2025, mais également avec la Banque privée, la conformité... Mais nous sommes quand même une structure différente, plus petite avec des problématiques spécifiques à notre marché.

Quid de l'agilité dans la prise de décision ?

Nous avons notre propre informatique et lorsque l'on veut lancer un produit, un service, on peut le faire. Je réfère directement à Philippe Aymerich, en charge de la Banque de détail en France et à l'étranger et donc de Boursorama. Quant à la lourdeur des process, ne nous trompons pas : elle est aussi beaucoup liée à la complexité des produits et à la réglementation.

Quelle complémentarité avec le groupe ?

Le groupe nous permet de bénéficier d'expertises, de points de comparaisons... On bosse beaucoup par exemple avec l'innovation.

Quid des zones de concurrence ? Prenez-vous beaucoup de clients aux réseaux de la Société Générale et du Crédit du Nord ?

Si on regarde l'origine de notre clientèle, environ 12 % à 14 % de nos clients viennent des réseaux du Groupe. C'est parfois un peu plus que sa part de marché nationale, mais il faut aussi savoir que l'on

a plus recruté sur les zones urbaines où le groupe est plus fort. Sur le sujet cannibalisation, la très grande majorité de nos clients viennent de la concurrence et pour les clients en provenance du groupe, une partie serait probablement partie quoi qu'il arrive. Il y a donc aussi un côté défensif à posséder dans le même groupe une offre différente.

Les atouts de Boursorama par rapport la concurrence ?

D'abord, la base client. Prenons l'exemple de la Bourse. Nos confrères de Bourse Direct doivent aller chercher tous leurs clients à l'extérieur. Tel n'est pas notre cas car notre bassin d'équipement est important du fait du nombre de nos clients bancaires.

Majoritairement, nos nouveaux clients boursiers d'ailleurs sont des clients recrutés sur la banque, il y a quelques années. Voyant les opportunités sur le marché, ils ont franchi le pas du compte-titres, profitant au passage de processus permettant de le faire facilement. La bonne satisfaction de nos clients est aussi un atout, notamment pour le parrainage.

Ensuite, notre offre. Beaucoup de clients y sont sensibles, dans leur désir d'être accompagnés dans la durée. D'autant que la plupart des nouveaux rentrent chez nous en étant multi-bancarisés, déjà parce que l'on demande un IBAN pour ouvrir un compte.

Quand on arrive dans une banque en ligne, on se pose des questions. Pourra-t-on me financer mon appart ? Est-ce que je pourrais faire de l'épargne de précaution ? Ouvrir un livret A ? Gérer un chèque ? Un découvert ? Quant un client hésite entre deux acteurs, avoir une offre complète est un élément très important. Enfin, il y a l'effet leader. C'est toujours plus rassurant !

Benoit Grisoni répond aux actionnaires salariés

Attendez-vous une concurrence de la part des GAFAM ?

Le principe des GAFAM, c'est comment faire pour toucher vite des milliards d'utilisateurs. Je ne vois donc pas les GAFAM « s'enquiquiner » avec les subtilités du Livret A, du PEA ou du crédit immobilier.

En revanche, ils vont être actifs sur les moyens de paiement. Nous, on essaie de travailler avec eux. Comme sur le courtage ou la banque pour les jeunes, la vigilance s'impose de notre part. Mais cela ne nous empêche pas de travailler avec certains acteurs dans le cadre de partenariats.

En décembre, vous avez présenté le nouveau plan stratégique. Quels sont ses objectifs ?

Le nouveau plan couvre la période jusqu'en 2025 avec une trajectoire assez exigeante. En résumé, toujours de fortes ambitions en termes de croissance mais également de rentabilité. Côté base de clientèle, l'ambition est de poursuivre avec pour objectif 4,5 millions de clients. L'idée est de le faire d'ici 2023, avec par exemple 700 000 en 2021. Nous réussirions ainsi à gagner 2 millions de clients en trois ans, alors que nous l'avons fait en cinq ans dans le plan précédent. A partir de 2024, l'objectif sera plus orienté sur la rentabilité.

Commençons par conquête client. Comment évoluent les coûts de recrutement ?

C'est un sujet majeur, surtout dans les phases de conquête massive. Pour rappel, 700 000 nouveaux clients, notre objectif de cette année, c'est 1 % de la population française !

Je ne vous cacherai pas que le coût d'acquisition serait plus faible si l'on cherchait 200 000 clients

que 700 000 ! Structurellement, malgré tout, le coût d'acquisition baisse avec toutefois des variations selon la conjoncture, la concurrence ou d'autres éléments. On l'optimise d'environ 10 % par an. Sur le sujet, le portail média est utile même s'il joue moins qu'avant. Quand on axait la conquête sur la bourse, son rôle était majeur. Aujourd'hui, notre recrutement se fait sur la partie banque au quotidien.

Quelles sont donc les ambitions en termes de rentabilité ?

Le recrutement est onéreux et c'est pourquoi Boursorama a été en perte à partir de 2016. Dès lors que l'on normalise ce dernier, cela a un effet sur la rentabilité. L'objectif est de sortir 100 millions de résultat net en 2024, et le double, soit 200 millions, en 2025. Soit un taux de rentabilité de 25 %.

Ces chiffres incluent de la croissance externe ?

Le plan précédent a été fait en organique et la même philosophie s'applique pour le nouveau plan. Après, s'il y a des choses intéressantes à faire qui peuvent avoir du sens...

Il est vrai que notre situation de leader peut nous donner un rôle consolidateur. Mais tous les partenariats ne sont pas toujours capitalistiques. On a des partenariats forts avec, par exemple, Visa, Google, Generali, EDRAM, CNP...

Le projet est franco-français ou est-il international ?

L'histoire de Boursorama à l'international n'est pas un succès ! Pour autant dès lors que l'on sait tirer les leçons du passé... Il n'y a rien de



Boursorama affirme ses couleurs !

Il fallait oser... Une campagne de publicité pour vanter la faiblesse des tarifs sans la mention de la marque. « Pour la treizième année consécutive, nous sommes la banque la moins chère. » Boursorama ? Non ! Vous savez qui ! Et juste le logo aux couleurs de la maison, rose et bleue.

« Cela nous a permis d'obtenir des reprises historiques, notamment sur les réseaux sociaux. Par ailleurs, les mesures d'attribution, c'est-à-dire de reconnaissance de la marque par les consommateurs a été presque deux fois supérieure à la moyenne. » Pour Benoit Grisoni, « ce clin d'œil réalisé dans les grandes villes où Boursorama est très présente a été très efficace. »

spécifique dans les cartons, mais un beau jour, il faudra de nouveau réfléchir sur le sujet. Avec une question principale : comment déployer notre force, c'est-à-dire l'offre française, dans d'autres pays ?

En 2025, Boursorama aura 4 millions de clients contre 8 millions environ pour la Société Générale aujourd'hui. Or, la banque de détail en France sort plus de deux fois 200 millions de résultats !

Il ne faut pas opposer Boursorama et la banque de détail. Notre modèle est alternatif, complémentaire. Déjà, la banque de détail sert l'entreprise, pas nous ! L'entreprise est un élément clef de la rentabilité de la banque de détail. Nous ne sommes que sur les particuliers.

Ensuite, notre modèle repose sur un client autonome. En contrepartie, nous lui rendons une partie de la valeur dans le prix. En toute logique, cela impacte le PNB ! En contrepartie, on voyage léger. Par ailleurs, on utilise beaucoup moins de capital. Donc, nous devrions sortir 25 % de résultat d'ici 2025, alors que le réseau fusionné, après économie de coût, devrait être à 11 %.

Assurément, nous aurons moins de revenus que les réseaux traditionnels, mais un return relatif plus important versus le capital alloué. Enfin, précision majeure, ces hypothèses ont été établies dans le cadre actuel des taux d'intérêt. Ce qui impacte aussi bien les revenus que les marges. Tout le monde a bien en tête que les marges actuelles avec des taux d'intérêt faibles n'ont rien à voir avec ce que l'on a connu il y a dix ou quinze ans.

« Il faut équiper les clients pour des raisons de rentabilité. Mais on n'est pas sectaire : ce n'est pas incroyable d'avoir deux banques. Nous n'avons jamais prétendu être universel »

Vous dites modèle alternatif, mais finalement, vous vendez les mêmes types de produits que les acteurs traditionnels. Pourquoi ne pas vous positionner comme une market-place, en distribuant d'autres produits ?

Je crois qu'il faut avoir une colonne vertébrale. Par ailleurs, le monde de l'argent est malgré tout très spécifique par rapport à d'autres secteurs de consommation. Je rajoute un problème dans le secteur de la finance : l'impossibilité de breveter ses idées. Alors oui, on vend du Livret A et de

Bio Express Benoit Grisoni

Boursorama, Benoit connaît la maison comme le fond de sa poche ! Il y a fait la majeure partie de sa carrière. Après des débuts chez Paribas Asset Management, il intègre Fimatex en 1998. En 2002, Fimatex rachète la maison mère de Boursorama et change de nom. Benoit sera tour à tour directeur du service Client, directeur de Boursorama Invest, directeur de la banque. En 2016, il devient directeur général adjoint de Boursorama, avant de prendre la direction générale l'année suivante.

l'assurance; donc, on peut paraître moins disruptif que Tesla ! Cela dit, vous avez raison, notre base client nous permet de commencer à envisager de vendre autre chose. Nous avons commencé à le faire un petit peu avec The Corner avec des offres hors finance. Mais je n'en fais pas un élément décisif dans le développement de Boursorama, les prochaines années. Sur ces sujets, par rapport à des acteurs déjà installés, par exemple Booking sur le voyage, notre ambition est d'améliorer les offres pour les clients en termes d'expérience et de prix.

Quelle justement l'ambition de Boursorama versus ses clients ?

Nous faisons preuve d'ambition, mais avec humilité. Déjà, on a toujours assumé que les clients aient d'autres relations bancaires ! Aujourd'hui, nous sommes la banque principale de 47 % de nos clients.

Mais cela ne veut pas forcément dire que vous sommes leur banque exclusive : en réalité, il est très difficile de le savoir.... Mais il faut équiper les clients pour des raisons de rentabilité.

Globalement, on notera un fort équipement les 18 premiers mois. Bonne nouvelle : 84 % de clients sont actifs. Un client fait ainsi entre 15 et 17 opérations bancaires par mois, on a 2 800 euros de solde sur les comptes bancaires. Nous, si on arrive à faire un équipement rationnel de l'épargne, du crédit et de la Bourse, que les choses se passent naturellement, que les gens nous utilisent pour faire des paiements, des connexions, des investissements, ça nous va ! On n'est pas sectaire : ce n'est pas incroyable d'avoir deux banques. Nous n'avons jamais prétendu être universel.

**Propos recueillis par Bruno Prigent,
Vice-Président de l'ASSACT SG,
et Jean-François Filliatre**