

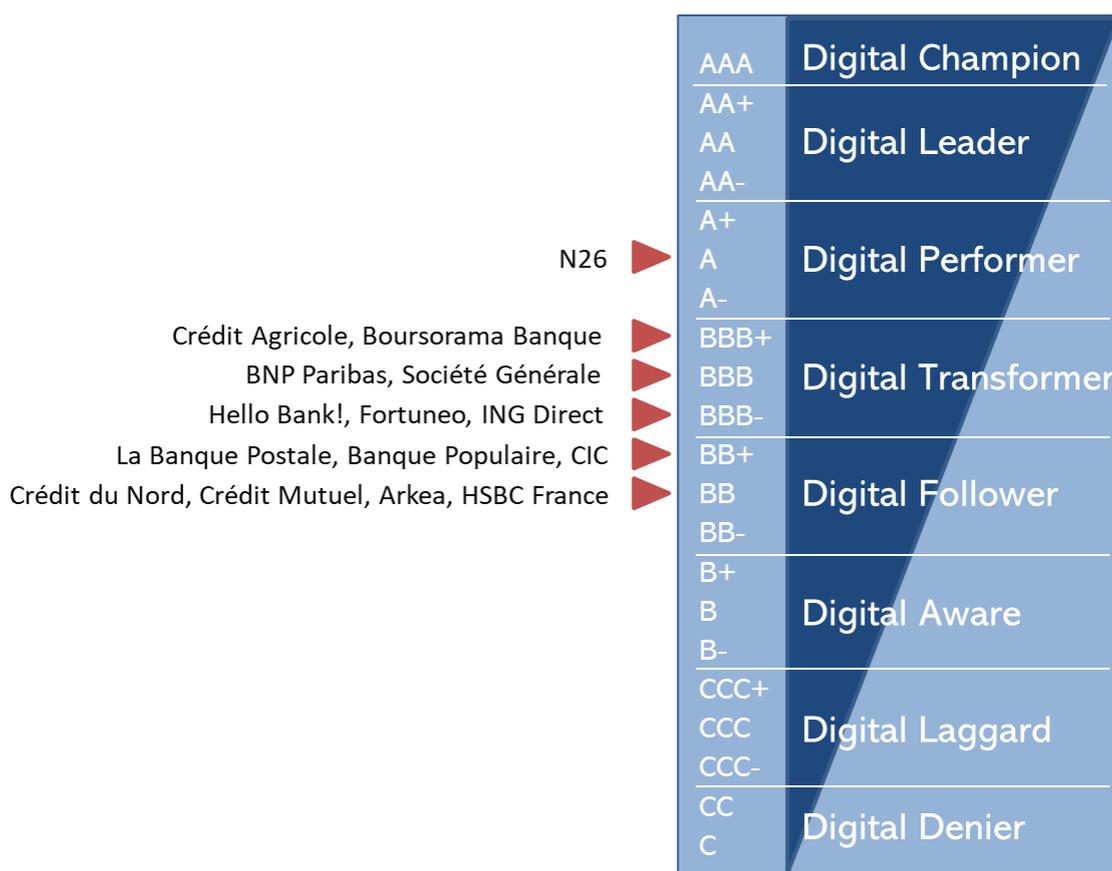
## Classement et Notation 2017 de la Performance Digitale des Banques de Détail françaises

Jeudi 25 janvier 2018

D-Rating, acteur indépendant, est la première agence de notation de la performance digitale des entreprises. Dans un contexte où la digitalisation est un enjeu vital pour les entreprises, la mission de D-Rating consiste à fournir, à toutes les parties prenantes du marché, des mesures détaillées et une note de la performance digitale des entreprises, fournissant par-là un indicateur du « risque lié au digital ».

En 2017, D-Rating a évalué 15 banques de détail françaises (banques traditionnelles, banques en ligne de première génération et néo-banques) selon 4 modules de notation : Empreinte digitale ; Expérience client digitale ; Pratiques et outils ; Culture et leadership<sup>1</sup>. Les résultats obtenus pour ces 4 modules sont ensuite consolidés en une note de performance digitale globale.

Les notes estimées à l'issue de la campagne d'analyse 2017 sont présentées dans le graphe ci-dessous.



<sup>1</sup> Voir précisions méthodologiques en fin de document.

## Résultats par entreprise

Les résultats obtenus portent exclusivement sur la performance digitale des entreprises.

**Les avis de D-Rating expriment les impacts (positifs ou négatifs), estimés probables par les analystes D-Rating au regard des résultats des analyses effectuées en 2017, du niveau de performance digitale mesurée sur des leviers-clés de la performance opérationnelle des entreprises.**

### Groupe BNP Paribas

	Note	Observations	Avis
<b>BNP Paribas</b>	<b>BBB</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Performances de milieu de tableau pour l'ensemble des territoires de l'empreinte digitale</li> <li>Meilleure performance de toutes les banques traditionnelles mesurées sur l'expérience client digitale, en particulier sur les canaux de communication</li> </ul>	(+) Confiance dans l'impact sur la rétention clients
<b>Hello Bank!</b>	<b>BBB-</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empreinte digitale forte sur le web et les réseaux sociaux, mais très faible score sur la dimension « applications mobiles »</li> <li>Expérience client digitale parmi les plus hautes, mais encore derrière les nouveaux acteurs du marché</li> </ul>	(+) Confiance dans l'impact sur l'acquisition clients
<b>Compte Nickel</b>		Pas de note globale (taille différente du reste du panel)	

### Groupe BPCE

	Note	Observations	Avis
<b>Banque Populaire</b>	<b>BB+</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau de digitalisation des interactions avec les clients dans la moyenne du marché français ; bon score sur l'activité des réseaux sociaux</li> <li>Fonctionnalités digitales offertes au client et au prospect incomplètes et parfois incohérentes, induisant un impact négatif en matière d'expérience client digitale</li> <li>Manques identifiés en matière de Maturité Digitale</li> </ul>	(-) Incertitude quant à l'impact sur l'acquisition clients  (-) Incertitude quant aux capacités de transformation organisationnelle de la société
<b>Caisse d'Epargne</b>		Pas de note globale (les conditions commerciales n'ont pas permis à D-Rating de devenir client de Caisse d'Epargne)	

### Groupe Crédit Agricole

	Note	Observations	Avis
<b>Crédit Agricole</b>	<b>BBB+</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meilleur acteur français sur l’empreinte digitale</li> <li>• Expérience client digitale relativement bonne, mais toujours loin derrière les leaders digitaux</li> </ul>	(+) Confiance dans l’impact sur la rétention clients  (+) Confiance dans les capacités de transformation organisationnelle de la société
<b>LCL</b>		Non notée en raison d’indisponibilité du service de souscription en ligne au moment de l’évaluation de l’expérience client digitale	
<b>BforBank</b>		Pas de note globale (taille différente du reste du panel)	

### Groupe Crédit Mutuel Arkéa

	Note	Observations	Avis
<b>Crédit Mutuel Arkéa</b>	<b>BB</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau limité d’interaction avec les clients et prospects, sur l’ensemble des territoires digitaux</li> <li>• Nombre limité de produits et services digitalisés. Faible niveau de digitalisation et d’ergonomie du parcours d’ouverture d’un nouveau compte courant</li> </ul>	(-- ) Forte incertitude quant à l’impact sur les capacités d’acquisition client  (-) Incertitude quant à l’impact sur le maintien des performances à long terme  (-) Incertitude quant aux capacités de transformation organisationnelle de la société
<b>Fortuneo</b>	<b>BBB-</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banque en ligne de première génération performante, axée principalement sur le web</li> <li>• Niveau d’interactions clients et prospects limité sur les réseaux sociaux et dans la moyenne sur le mobile</li> </ul>	(+) Confiance quant à l’impact sur le revenu par client  (+) Confiance quant à l’impact sur la rétention client  (-) Incertitude quant aux capacités de transformation organisationnelle de la société

### Groupe Crédit Mutuel-CIC

	Note	Observations	Avis
<b>CIC</b>	<b>BB+</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fort niveau d'engagement sur les réseaux sociaux</li> <li>Faible niveau de digitalisation et d'ergonomie du parcours d'ouverture d'un nouveau compte courant</li> <li>Pas de preuve de l'engagement de CIC dans une démarche de transformation digitale</li> </ul>	(-) Incertitude quant à l'impact sur les capacités d'acquisition client (-) Incertitude quant à la l'impact sur le maintien des performances à long terme (-) Incertitude quant aux capacités de transformation organisationnelle de la société
<b>Crédit Mutuel</b>	<b>BB</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Scores les plus bas du panel pour les fonctionnalités web et les performances techniques ; faible activité sur les réseaux sociaux</li> <li>Faible niveau de digitalisation et d'ergonomie du parcours d'ouverture d'un nouveau compte courant</li> <li>Pas de preuve de l'engagement de Crédit Mutuel dans une démarche de transformation digitale</li> </ul>	(-- ) Forte incertitude quant à l'impact sur les capacités d'acquisition client (-) Incertitude quant à l'impact sur le maintien des performances à long terme (-- ) Forte incertitude quant aux capacités de transformation organisationnelle de la société
<b>Monabanq</b>		Pas de note globale (taille différente du reste du panel)	

### HSBC France

	Note	Observations	Avis
<b>HSBC France</b>	<b>BB</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une performance limitée en matière d'engagement avec les clients et prospects, mais une des meilleures expériences client offertes par une banque traditionnelle</li> <li>Manques identifiés en matière de Maturité Digitale (organisation)</li> </ul>	(-- ) Incertitude quant à l'impact sur les capacités d'acquisition client (-) Incertitude quant à l'impact sur les capacités de rétention client (-) Incertitude quant aux capacités de transformation organisationnelle de la société

### ING Direct

	Note	Observations	Avis
<b>ING Direct</b>	<b>BBB-</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scores faibles sur les interactions digitales et l'expérience client digitale, pour une banque en ligne</li> <li>• Performance sous la moyenne en matière de canaux de communication et applications mobiles</li> <li>• La maturité digitale du groupe est un atout</li> </ul>	<p>(-) Incertitude quant à l'impact sur les capacités d'acquisition client</p> <p>(+) Confiance quant aux capacités de transformation organisationnelle de la société</p>

### La Banque Postale

	Note	Observations	Avis
<b>La Banque Postale</b>	<b>BB+</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scores élevés pour l'empreinte digitale, sur les dimensions web et réseaux sociaux, mais retard sur les applications mobiles</li> <li>• Résultats faibles sur tous les aspects de l'expérience client digitale</li> <li>• Manques identifiés en matière de Maturité Digitale (culture et organisation)</li> </ul>	<p>(-) Incertitude quant à l'impact sur les capacités d'acquisition client</p> <p>(-) Incertitude quant aux capacités de transformation organisationnelle de la société</p>

### N26 (France)

	Note	Observations	Avis
<b>N26 (France)</b>	<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La référence en termes d'empreinte digitale sur le marché français 2017 ; score sous la moyenne en web, lié à une approche <i>mobile-first</i></li> <li>• Meilleure performance 2017 sur l'expérience client digitale – mais pour une offre de produits et services bancaires limitée</li> <li>• Organisation radicalement digitale, mais visibilité limitée quant aux capacités internes pour supporter la croissance</li> </ul>	<p>(++) Forte confiance quant à l'impact sur les capacités d'acquisition client</p> <p>(+) Confiance quant à l'impact sur les capacités de rétention client</p>

**Groupe Société Générale**

	Note	Observations	Avis
<b>Société Générale</b>	<b>BBB</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En avance sur la plupart des banques traditionnelles en ce qui concerne l'offre de fonctionnalités liées au digital et sur la digitalisation de la relation au client.</li> <li>En retard sur plusieurs aspects clés liés à l'organisation interne. (ex : l'ouverture d'un compte courant (en ligne) nécessite l'usage du papier, et les délais d'obtention de la carte bancaire sont élevés)</li> </ul>	<p>(++) Confiance dans l'impact sur la rétention et l'acquisition de clients</p> <p>(-) Incertitude quant aux capacités de transformation organisationnelle de la société</p>
<b>Crédit du Nord</b>	<b>BB</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En retard sur la plupart des dimensions évaluées</li> </ul>	<p>(- -) Incertitude quant à la rétention et l'acquisition de clients</p> <p>(- -) Forte incertitude sur les capacités de transformation organisationnelles de l'entreprise à long-terme</p>
<b>Boursorama banque</b>	<b>BBB+</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Très bonne performance globalement</li> <li>Problème important de satisfaction client sur les applications mobiles</li> </ul>	<p>(++) Perspectives positives concernant l'acquisition client et le revenu par client</p>

## Méthodologie et signification des notes

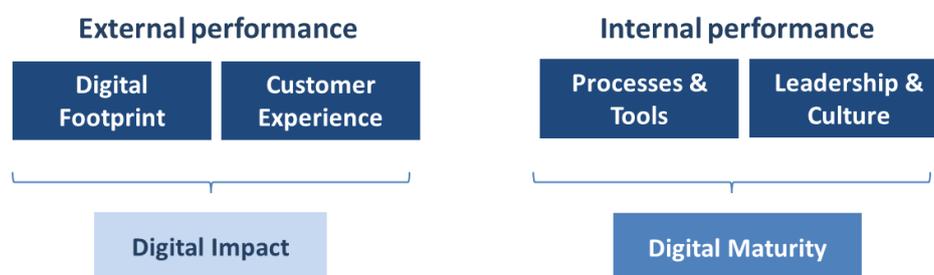
La méthodologie de D-Rating distingue 4 piliers (modules) pour évaluer la performance d'un acteur donné selon différents axes :

La « performance externe » prend en compte :

- L'*empreinte digitale* : mesure l'impact d'une entreprise sur les principaux territoires digitaux (web, mobile, réseaux sociaux) relativement à sa taille ;
- L'*expérience client digitale* : mesure le niveau de digitalisation des interactions d'une entreprise avec ses clients et ses prospects.

La « performance interne » prend en compte :

- Les *pratiques et outils* mis en œuvre : mesure la capacité d'une entreprise à intégrer les dernières technologies et pratiques opérationnelles ;
- La *culture et le leadership* digitaux : mesure à quel point une entreprise a intégré la digitalisation et ses challenges dans sa stratégie, son organisation et sa culture.



En 2017, l'*empreinte digitale* a été mesurée pour les banques en mars-avril ; l'*expérience client digitale* en mai-juin, les *pratiques et outils* en décembre ; la *culture et le leadership* digitaux de mai à décembre.

Chaque année, pour chaque entreprise, chaque axe est évalué sur la base de nombreux critères (plus de 800 au total), pour produire un score de performance digitale qui peut être ajusté (*notching*) selon des facteurs externes (situation du marché, événement exceptionnel).

Ce score se traduit par une « notation » pouvant aller de C- (*digital denier*) à AAA (*digital champion*).

## A propos de D.Rating :

Créée début 2017 avec le soutien de BPI France, D-Rating est la première agence de notation de la performance digitale des entreprises. D-Rating fournit à l'ensemble des acteurs du marché (analystes financiers buy-side/sell-side, gestionnaires d'actifs ou de fonds, et sociétés) une notation indépendante permettant d'évaluer le niveau d'engagement d'une entreprise à anticiper la transformation digitale de son secteur d'activités, tant à l'interne (transformation de la culture d'entreprise, des process et des outils) qu'à l'externe (digitalisation des parcours clients, empreinte numérique). Grâce à son approche innovante combinant automatisation et industrialisation au service d'une méthodologie « data-driven » multicritères (800+ critères analysés), D-Rating fait d'ores et déjà référence dans les secteurs des services financiers et des télécommunications.

## Contacts presse :

**Juliette Giraud**, Chargée de communication et relations presse

[juliette.giraud@d-rating.com](mailto:juliette.giraud@d-rating.com)

+33 1 74 71 43 86

**Disclaimer:** this presentation contains statements that constitute forward looking opinions. They are not guarantees of future performance and involve risks and uncertainties. They are based on assumptions and analysis which we believe to be reasonable as of date. The forward-looking statements on key company metrics (Client acquisition, Client retention, Revenue per client, Operating costs, Transformation capability, Long-term sustainability) are solely based on our assessments of digital performance scores.

Readers are informed that those metrics are influenced by many other drivers, in and outside of companies' control.

Digital ratings do not constitute or provide investment or financial advice, neither do they provide recommendations to purchase, sell or hold particular securities.

We expect that each investor will make their own study and evaluation of each rated entity under investment consideration.

**Independence of analysts:** The responsible research analysts certify that: (1) all of the views expressed in this research accurately reflect their personal views about the rated entities; and (2) no part of any of the research analyst's compensation was, is, or will be directly or indirectly related to the specific recommendations or views expressed in this research.

All information contained herein is obtained by D-Rating from sources believed to be reliable. Because of possibility of human error or any other factors, however, all information is contained without warranty of any type. We take all necessary measures for the information we use while assigning digital ratings to be of sufficient quality and from sources, including third party sources, that we consider reliable. However, D-Rating is not an auditor and cannot in every occasion independently verify information received in the rating process.