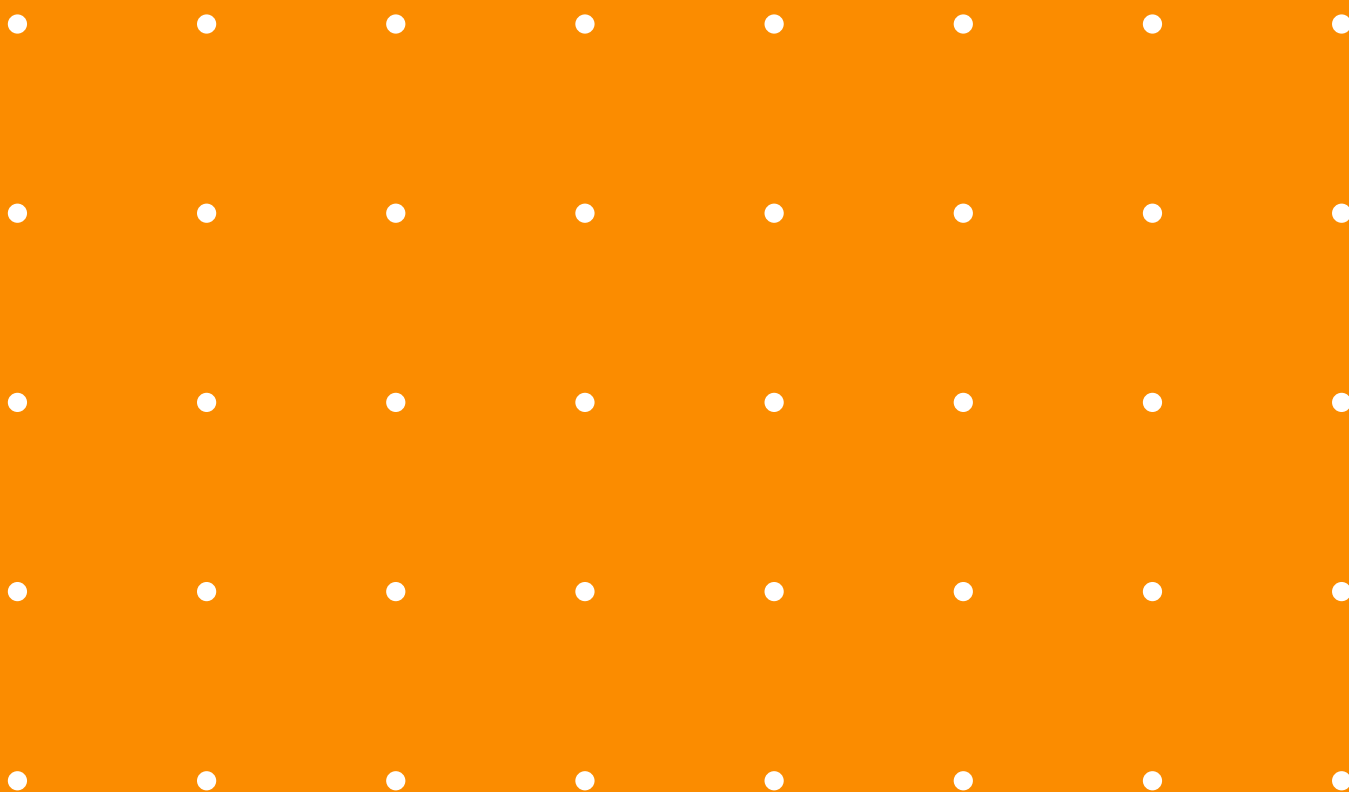


La transformation du CCF : récit d'une refondation bancaire

Cinq enseignements d'une transformation
menée sans dévier



La transformation du CCF : récit d'une refondation bancaire

Cinq enseignements d'une transformation menée sans dévier

La reprise du CCF constitue une opération sans précédent dans le paysage bancaire français : faire renaître une marque historique à partir d'un réseau cédé par un grand groupe international, et le transformer en profondeur — modèle commercial, organisation, base de coûts, culture — dans un calendrier resserré et sous le regard du marché. Ce qui frappe, avec le recul, n'est pas tant l'ampleur du chantier que la constance des principes qui l'ont guidé : primauté du terrain, simplicité organisationnelle, sincérité du dialogue, frugalité des moyens, retour au métier. Des principes posés dès le départ, et dont la direction n'a jamais dévié — et dont les résultats, deux ans plus tard, valident la pertinence. Cet article en restitue les cinq enseignements clés, illustrés par les témoignages de ses acteurs.

« Le retour du CCF n'était pas un pari nostalgique. C'était une conviction profonde : il existe une place en France pour une banque patrimoniale indépendante, ancrée dans la relation humaine. Tout ce que nous avons fait — simplifier l'organisation, renforcer la relation client, nouer des partenariats d'exception — a servi un seul objectif : rendre cette conviction crédible, et la rendre durable. »



Niccolò Ubertalli · Directeur général du Groupe CCF

LA PREUVE PAR LES FAITS

Résultat net au S1

-122 M€
→ **+ 62 M€**

en un an

Coefficient d'exploitation

87 %
→ **65 %**

Hors éléments exceptionnels et amortissements des intangibles liés aux dépôts

Rentabilité des fonds propres (RoTE) désormais à

13,5 %

multipliée par plus de trois

Source : Rapport S1 2026 du Groupe CCF

1 Le business d'abord : remettre le terrain au centre du modèle

La banque patrimoniale ne se gagne pas au nombre de vitrines, mais à la qualité de la relation. Le CCF en a fait le principe premier de la refonte de son modèle : une proximité qui s'incarne dans une relation durable et personnalisée, et qui se vit aussi bien dans un rendez-vous en agence que dans un contact à distance, dès lors qu'elle porte un conseil patrimonial de haut niveau. De ce principe découle la transformation du réseau, conduite comme un exercice de redistribution du pouvoir vers le terrain : renforcement de la subsidiarité, simplification managériale — moins d'échelons, des décisions ramenées au plus près du client. Le conseiller en sort réaffirmé comme pivot de la relation, appuyé par le retour en agence des métiers du pro et du crédit immobilier et par un poids accru des effectifs commerciaux. S'y est ajoutée une réaffirmation de la proposition de valeur — une identité portée par de grandes campagnes publicitaires, incarnée par une architecture ouverte adossée à des partenariats de premier plan (Rothschild & Co Asset Management, Eurazeo, Morgan Stanley) au service d'une offre patrimoniale différenciante. Et les résultats ont suivi, avec une production de crédit démultipliée pour un coût de service en forte baisse.

● LA RÈGLE QUI N'A JAMAIS BOUGÉ

Pérenniser une relation dédiée : tout au long de la transformation, chaque client a conservé son conseiller. Une règle intangible, posée dès le départ — la réorganisation du réseau ne devait jamais se payer d'une rupture du lien personnel.

2 Le dialogue social comme condition de la transformation

Rien n'a été caché : tous les aspects de la stratégie ont été mis sur la table, dès l'origine et dans la durée. Ce choix de la sincérité, adossé à un plan de départs volontaires généreux permettant à chacun de se projeter dans ses propres projets, a permis de faire de cette étape sensible un levier de choix et d'adhésion pour les collaborateurs. Les phases de discussion ont été un élément clé de la démarche en permettant d'aller au bout des points en débat. Cet investissement dans l'humain s'est prolongé au-delà de la négociation : formation, accompagnement et montée en compétences des équipes ont été traités comme des conditions de la performance, non comme des accessoires.

LE TERRAIN AU CENTRE : AVANT / APRÈS

Production de crédit immobilier

×6

en deux ans — 2,7 Mds€ en 2025

Coût de service du crédit immo

÷3

délai d'octroi -70 %

Décision de principe au 1er RDV

> 60 %

des dossiers de crédit

Captation des clients patrimoniaux

2 %

→ 4,5 %

objectif 7 % à moyen terme

Source : Rapport annuel 2025 du Groupe CCF

● CE QUE LE DIALOGUE A CHANGÉ

Deux décisions issues directement des échanges avec les instances représentatives du personnel :

- la modification de l'implantation de 17 points de vente, à la suite des discussions menées en séance
- l'inscription de conseillers volants dans le modèle cible, en réponse aux contraintes opérationnelles discutées avec le CSE

3

La base de coûts : simplifier avec comme boussole le cœur de métier et l'acte différenciant

La philosophie n'a pas été celle d'un nivellement aveugle mais au contraire d'une revue méthodique de bout en bout : chaque processus clé passé au crible, chaque inefficacité chassée, chaque strate interrogée sur sa raison d'être. Les économies dégagées ne sont pas une fin en soi : elles sont le levier d'une banque plus simple, plus rapide et plus fiable — et simplifier n'a d'ailleurs pas signifié désinvestir, comme en témoigne l'effort massif consenti sur la technologie. L'optimisation du maillage a été concentrée sur les centres urbains, là où les redondances étaient les plus manifestes. Côté IT, la simplification de l'architecture et les synergies entre métiers ont complété le dispositif.

● UN PROCESSUS REPRIS PAR LE BON BOUT

L'automatisation de bout en bout du processus de souscription crédit immobilier, reprise dans une perspective client plutôt que dans une logique de back-office : dès qu'un client fait part de son projet immobilier, un accord de principe peut lui être formalisé immédiatement lors de l'échange.

SIMPLIFIER N'EST PAS DÉSINVESTIR

Économies sécurisées à fin 2025

141 M€

en trajectoire vers 200 M€

Investis dans la transformation

100 M€

dont plus de la moitié en technologie

Source : Rapport annuel 2025 du Groupe CCF

4 Le change : sortir de la culture grand groupe, rendre le pouvoir au terrain

Quitter la culture d'un grand groupe, c'était passer d'une logique de la norme et du process à une culture agile, pragmatique, orientée résultat, où les équipes commerciales sont au centre. « Plus simple, plus rapide, plus fiable » : le triptyque résume l'esprit du changement. Cet effort a été soutenu par une démarche d'amélioration continue, ancrée dans le pragmatisme opérationnel, qui a permis de conserver la dynamique commerciale pendant la transformation elle-même — ce qui est sans doute la prouesse la plus discrète et la plus décisive de l'ensemble.

● DES MANAGERS QUI REPRENENT LA MAIN

Le directeur d'agence est positionné comme un véritable directeur de centre de profit, comptable de ses revenus et de ses coûts — à ce titre il tranche l'installation d'un distributeur, les besoins de recrutement ou bien encore la stratégie commerciale dans sa zone de chalandise

LA DYNAMIQUE COMMERCIALE, PRÉSERVÉE PENDANT LA TRANSFORMATION

Nouveaux clients accueillis en 2025

35 000

+13 % vs 2024, pendant la transformation

Clients à haute valeur conquis

+ 9 119

au premier semestre 2026

Sources : Rapport annuel 2025 et rapport SI 2026 du Groupe CCF

5 Une gouvernance de transformation frugale et responsabilisante

Pas de gouvernance pléthorique de grand programme : une gouvernance simplifiée, misant délibérément sur la frugalité, une responsabilisation forte des opérationnels, une culture du résultat plutôt que du reporting. La transformation a été portée par ceux qui la vivaient — cohérente, en cela, avec les principes mêmes qu'elle cherchait à installer. Cette cohérence se lit aujourd'hui dans des perspectives revues à la hausse : la banque aborde la phase suivante — celle d'une croissance rentable et maîtrisée — avec des ambitions relevées, preuve que la transformation n'a pas seulement redressé un modèle : elle lui a rendu son avenir.

● DEUX ÉCHELONS, PAS UN DE PLUS

- un échelon opérationnel, porté directement par les chefs de projet, qui instruisent et décident dans leur périmètre
- un échelon d'escalade unique dans une seule instance, réunissant l'ensemble des membres du CODIR, saisi des seuls points appelant un arbitrage.

La suite

Le modèle est stabilisé ; il s'agit maintenant d'employer la marge de manœuvre reconquise. Le chantier déjà engagé prolonge la même logique : confier à l'intelligence artificielle une part des tâches administratives, avec un objectif simple — rendre du temps commercial aux conseillers et améliorer encore davantage la pertinence de leurs conseils. Le principe n'a pas changé depuis le premier jour, seuls les moyens sont nouveaux.

Dans une banque patrimoniale, le temps passé avec le client reste la ressource la plus rare.



Stanwell Consulting est un cabinet de conseil en stratégie et transformation fort d'une équipe de 120 consultants dirigée par 14 associés.

Stanwell se positionne sur le marché en associant vision stratégique des modèles métier et capacité à accompagner les plans de transformation, s'appuyant sur des domaines d'expertise et une capacité à innover et à créer des solutions sur-mesure dans les secteurs de la Banque, l'Assurance et la Protection sociale, sur les métiers cœur ainsi que les fonctions transverses des RH, Finance et Risques et IT.

Pour accompagner ses clients de la stratégie à l'exécution, Stanwell a créé WedR pour traiter de l'innovation sur toute la chaîne de valeur, de l'idéation à l'implémentation.

La transformation du CCF : récit d'une refondation bancaire

Cinq enseignements d'une transformation menée sans dévier



REGIS RABOT

Directeur Général Adjoint



MATTHIEU THOMAS

Senior Manager