

NOMMÉ CEO DE BANK ONE DEPUIS OCTOBRE 2024, SUNIL RAMGOBIN EST À LA TÊTE D'UNE INSTITUTION SOLIDE ET ENGAGÉE DANS UNE PHASE DE TRANSFORMATION STRATÉGIQUE. ENTRE REPOSITIONNEMENT DE LA MARQUE, AMBITION PANAFRICAINNE ET MUTATION DU MODÈLE BANCAIRE VERS PLUS DE DIGITAL ET D'EXPÉRIENCE CLIENT, LE CEO EXPOSE SA VISION D'UNE BANQUE PLUS LISIBLE, PLUS COHÉRENTE ET RÉSOLUMENT Tournée VERS L'AVENIR.

GUILLAUME GOUGES - PHOTOS : EJILEN RAMASAWMY

SUNIL RAMGOBIN
(CEO DE BANK ONE)
**«MAURICE RESTE UNE
PLATEFORME CRÉDIBLE
POUR STRUCTURER
DES INVESTISSEMENTS
TRANSFRONTALIERS, Y
COMPRIS EN PÉRIODE
D'INCERTITUDE
GLOBALE»**

Vous avez pris la direction de Bank One en octobre 2024. Quel diagnostic aviez-vous posé à votre arrivée sur la banque et sur son positionnement sur le marché mauricien ?

Lorsque j'ai pris mes fonctions en octobre 2024, j'ai trouvé une banque qui disposait déjà d'atouts majeurs, parfois plus forts que ce qu'elle-même percevait. Bank One n'était pas une page blanche : elle portait une stratégie affirmée vers l'Afrique subsaharienne, des valeurs clairement établies – intégrité, innovation, confiance, courage et respect – et une véritable culture d'innovation. POP, pionnier de l'open banking à Maurice, ou encore l'Emma Account, pensé pour soutenir les femmes entrepreneures, en étaient les preuves les plus visibles.

Ce qui m'a frappé davantage, c'est la solidité de l'offre : une gamme bien établie, moderne, structurée autour de segments essentiels tels que Business Banking, *Corporate & Institutional Banking* (CIB), Consumer, *Private Banking & Wealth Management* et *Custody*. Ce sont des métiers qui, chacun à leur manière, répondent à des besoins très différents et qui, ensemble, constituent une base solide pour construire un positionnement différenciant sur le marché mauricien.

Mon diagnostic a donc été le suivant : Bank One possédait les bases, les compétences, les talents et les fondations stratégiques. Il ne s'agissait pas de tout réinventer, mais plutôt de rehausser la visibilité de ces forces, de renforcer la confiance interne, et surtout d'apporter une exécution plus disciplinée et plus lisible pour nos clients. En d'autres termes : mettre en cohérence ce que nous sommes avec ce que nous projetons.

Maurice étant une plateforme financière entre l'Afrique, l'Asie et le Moyen-Orient, dans quelle mesure l'instabilité géopolitique actuelle pourrait-elle influencer les flux d'investissement, le commerce ou le financement des entreprises dans la région ?

L'instabilité géopolitique mondiale joue aujourd'hui un rôle central dans la manière dont les investissements, les flux commerciaux et les finan-

«LA CROISSANCE DE BANK ONE REPOSERA PRIORITAIREMENT SUR LE RENFORCEMENT DE SON ACTIVITÉ CIB»

cements se structurent. Les tensions en Afrique, au Moyen-Orient ou en Asie génèrent des mouvements de capitaux plus prudents, une hausse des primes de risque et une réallocation vers des actifs plus liquides ou mieux notés.

Pour les entreprises africaines ou régionales, cela se traduit par des conditions de financement plus exigeantes, des délais plus longs, et parfois un accès plus restreint aux ressources. Les chaînes logistiques sont aussi impactées, notamment pour les secteurs dépendants du commerce maritime ou de l'énergie. Dans ce contexte, Maurice bénéficie d'un avantage comparatif : sa stabilité politique, son cadre réglementaire robuste et sa réputation de juridiction fiable. Cela lui permet de rester une plateforme crédible pour structurer des investissements transfrontaliers, y compris en période d'incertitude globale.

Pour Bank One, cela signifie accompagner nos clients – notamment en Business Banking et en CIB – avec une grande discipline dans l'analyse des risques, mais aussi une flexibilité dans les solutions proposées. Nous renforçons nos offres de trade finance, optimisons les solutions de trésorerie et travaillons avec nos partenaires régionaux pour continuer à soutenir les entreprises malgré les turbulences. Notre rôle est d'apporter de la stabilité dans l'incertitude.

Bank One vient d'engager un brand refresh. Qu'est-ce que cela signifie concrètement pour vos clients et pour le marché ?

Le brand refresh s'inscrit naturellement dans la continuité du diagnostic que j'ai posé dès mon arrivée. Bank One disposait d'éléments puissants – une stratégie africaine, des valeurs fortes, des équipes engagées, des produits innovants – mais tout cela n'était pas toujours perçu ou reconnu à sa juste valeur. Il était donc essentiel de rendre cette identité plus visible, plus lisible, plus alignée.

Pour nos employés, ce brand refresh est d'abord un geste de confiance : une manière de dire que nous croyons en notre trajectoire, en notre rôle dans le pays et dans la région, et que nous leur donnons les moyens de porter haut les couleurs d'une marque plus moderne, plus assurée, plus cohérente. Pour des équipes engagées, c'est un facteur de fierté.

Pour nos clients, c'est un message clair : Bank One est là, présente, tournée vers l'avenir, prête à accompagner les projets à travers ses différents segments, qu'il s'agisse de CIB, de Consumer, de *Private Banking & Wealth Management*, de *Custody* et de *Business Banking*. C'est aussi l'occasion de réaffirmer une promesse forte : *Empowering your prosperity*, qui n'est pas qu'un slogan mais aussi une ligne directrice. Enfin, pour le marché, le brand refresh montre que Bank One assume sa place, son ambition, et sa capacité à se réinventer avec humilité et détermination.

En quoi ce nouveau positionnement se distingue-t-il de celui

des autres banques à Maurice ?

Ce qui nous distingue, ce n'est pas seulement la stratégie mais la cohérence entre notre ambition panafricaine, notre proximité locale et la simplicité de notre promesse. Nous avons choisi de mettre l'expérience client au cœur de notre modèle : une relation plus humaine, plus structurée, plus accessible, et surtout une relation qui fait sens pour nos segments prioritaires. Là où beaucoup d'acteurs investissent massivement dans le digital, nous faisons certes de même, mais avec une singularité : le digital n'est pas une fin en soi. Il vient servir une vision plus large, qui combine efficacité technologique et qualité de conseil. C'est cette articulation – Afrique + proximité + exécution disciplinée – qui constitue notre vraie différenciation.

Cette évolution traduit-elle aussi une volonté de cibler de nouveaux segments de clientèle ?

L'évolution ne consiste pas à changer de clients, mais à clarifier notre focus. Nous avons identifié des segments où notre potentiel est particulièrement important : les clients *affluent* et *midaffluent*, le *Private Banking & Wealth Management*, les entrepreneurs en Business Banking, ainsi que les institutions et grandes entreprises en CIB.



Cependant, cette concentration stratégique n'exclut en rien nos clients existants. Au contraire : nous renforçons pour eux l'accès à nos services via des canaux digitaux mieux intégrés — Internet Banking, Mobile Banking, POP, IATM — et un Client Relationship Hub qui assure un service humain, régulier, et cohérent. Notre ambition est de servir chaque client selon ses besoins, sans créer de frustration ou de hiérarchie inappropriée. Nous évoluons, mais nous restons une banque pour tous.

Quelles synergies nouvelles cherchez-vous à créer entre vos équipes ?

L'une de mes convictions est que la force d'une banque réside dans sa capacité à faire travailler ses métiers ensemble. Nous souhaitons donc renforcer trois types de synergies. D'abord, des synergies commerciales, en permettant aux équipes Consumer Banking, Private Banking and Wealth Mana-

gement, Business Banking et CIB d'accompagner les clients tout au long de leur parcours «as one team». Ensuite, des synergies techniques, en rapprochant les équipes «coverage», risques, opérations et produits afin de réduire les délais, d'améliorer la qualité d'exécution et de fluidifier l'expérience client. Enfin, des synergies managériales, en alignant toute l'organisation sur des objectifs clairs, partagés et mesurables autour d'une même promesse : la satisfaction client. Le but est simple : passer d'une somme de métiers performants à une banque performante dans son ensemble.

Quels métiers ou activités devraient jouer un rôle moteur dans la croissance de Bank One dans les prochaines années ?

La croissance de Bank One reposera prioritairement sur le renforcement de son activité CIB, notamment à travers le développement du trade finance, l'expansion des corridors régio-

naux et les activités d'asset hub. En parallèle, la banque développera des offres à plus forte valeur ajoutée pour les clientèles *affluent* et *mid-affluent*, ainsi que le Private Banking & Wealth Management, en réponse à l'évolution des besoins et à la croissance de la richesse dans la région.

Enfin, la banque poursuivra le développement de son activité auprès des entreprises de taille intermédiaire, à travers des propositions ciblées.

Vous insistez sur le renforcement des "business enablers", notamment le Customer Experience. Pourquoi ce levier est-il devenu stratégique dans le secteur bancaire aujourd'hui ?

Le *Customer Experience* est devenu stratégique car le client n'évalue plus seulement un produit bancaire, mais l'ensemble de l'expérience qui l'accompagne : simplicité, rapidité, transparence, fluidité entre le digital et l'humain. Dans un secteur où les offres se ressemblent de plus en plus, la différence se fait sur la qualité de l'interaction et sur la capacité d'une banque à anticiper les besoins plutôt qu'à simplement y répondre. Pour nous, renforcer ce levier revient à consolider notre promesse *Empowering your prosperity*. C'est donner à nos clients des parcours plus intuitifs, des réponses plus rapides, et un accompagnement plus humain. C'est aussi un moyen de renforcer la confiance, la fidélité et l'engagement — des valeurs essentielles dans notre vision de long terme.

Bank One s'oriente vers un modèle phygital. Comment voyez-vous l'évolution du rôle des agences bancaires ?

Le modèle phygital ne remplace pas les agences ; il redéfinit leur utilité. Les clients veulent pouvoir réaliser les opérations simples en digital, mais ils continuent à rechercher des échanges humains pour les décisions importantes. Les agences deviennent donc des espaces de conseil, d'accompagnement et de relation — et moins des lieux de transactions. Leur rôle évolue vers plus de valeur ajoutée : expertise, orientation, résolution proactive, prise

en charge holistique des besoins du client. Avec ce modèle, nous cherchons à offrir le meilleur des deux mondes : l'efficacité du digital et la chaleur du contact humain.

Vous avez récemment inauguré le Bank One Tribeca Lounge. Quel concept se cache derrière ce projet ?

Le Tribeca Lounge est né d'une volonté de créer un espace bancaire qui dépasse les codes traditionnels. Ce n'est pas une agence au sens classique, mais un lieu pensé comme une extension de notre promesse *Empowering your prosperity*. Nous avons imaginé un environnement plus apaisé, plus premium, plus propice à des discussions de fond — que ce soit pour un client Private Banking, Wealth Management, CIB, un entrepreneur, un investisseur ou un partenaire. Le concept repose sur trois piliers : proximité, confort et qualité de l'échange. Le Lounge exprime aussi notre volonté d'être présents là où nos clients vivent, travaillent, et entreprennent, et d'offrir une expérience bancaire plus moderne, plus personnalisée et plus humaine.

Dans quelle mesure ce type d'espace correspond-il à une nouvelle manière de concevoir la relation bancaire ?

Le Tribeca Lounge reflète clairement une nouvelle manière d'imaginer la relation bancaire. Aujourd'hui, les clients recherchent moins une institution transactionnelle qu'un partenaire fiable, accessible et capable de comprendre leurs projets. Ce type d'espace répond à cette attente : il crée les conditions d'un dialogue de qualité, dans un cadre où l'on prend le temps d'écouter, de comprendre et d'accompagner. C'est une relation plus horizontale, plus collaborative, plus holistique. En résumé, ce n'est pas un simple lieu : c'est une manière d'illustrer ce que doit être la banque de demain — plus proche, plus fluide et résolument tournée vers l'accompagnement.

Est-ce un signe que Bank One souhaite renforcer son positionnement sur les segments premium ou Wealth management ?



«LA CROISSANCE VIENDRA DE PLUS EN PLUS DE L'ACTIVITÉ TRANSFRONTALIÈRE : CORPORATE BANKING, TRADE FINANCE, GESTION DE PATRIMOINE ET FINANCE DURABLE»



Le Tribeca Lounge illustre effectivement notre volonté de renforcer notre présence auprès des segments *affluent* et *midaffluent*, particulièrement au sein de nos activités de Business Banking, Private Banking et Wealth Management. Ces clients attendent davantage de conseil personnalisé, de proximité et de confort dans la relation bancaire – ce que cet espace nous permet d'offrir dans un cadre adapté.

Notre ambition est donc double : mieux servir les clients à fort potentiel à travers un accompagnement à plus forte valeur ajoutée, tout en continuant à garantir un service de qualité à l'ensemble de notre base clientèle via à nos canaux digitaux. Le Tribeca Lounge s'inscrit simplement dans cette logique d'évolution du modèle relationnel.

Bank One poursuit une stratégie panafricaine avec le soutien d'I&M Group et de CIEL Group. Quels sont aujourd'hui vos principaux marchés cibles sur le continent ?

La stratégie panafricaine de Bank One repose sur les empreintes fortes et complémentaires de ses deux actionnaires – I&M Group et CIEL Group – qui nous offrent ensemble un accès privilégié à des corridors économiques les plus dynamiques du continent.

Grâce à la présence bien établie d'I&M Group au Kenya, en Ouganda, en Tanzanie et au Rwanda, nous sommes solidement ancrés dans l'écosystème corporatif et financier en forte expansion de l'Afrique de l'Est. Ce réseau nous permet d'accompagner les entreprises régionales, les institutions fi-

nançières et les investisseurs à travers des solutions transfrontalières intégrées et des offres de financements structurés.

Parallèlement, nous nous appuyons sur les partenariats africains de longue date de CIEL Group en Afrique de l'Est, de l'Ouest et australe pour renforcer notre présence en Afrique de l'Ouest.

Notre stratégie panafricaine vise ainsi à connecter les capitaux internationaux à des marchés africains à forte croissance, caractérisés par des flux commerciaux soutenus, une création de richesse en progression et une demande croissante pour des solutions financières sophistiquées et multi-juridictionnelles.

Quelle place Maurice peut-elle jouer comme plateforme financière entre l'Afrique, l'Asie

et le Moyen-Orient ?

L'île Maurice est idéalement positionnée pour jouer le rôle de plateforme financière de haute confiance reliant l'Afrique, l'Asie et le Moyen-Orient. La stratégie nationale à cinq ans visant à repositionner les services financiers place Maurice comme «the leading, trusted and innovative International Financial Centre for Africa and Asia», soutenu par un cadre réglementaire renforcé, la digitalisation des processus comme l'e-KYC, et une volonté affirmée de diversifier les marchés cibles en Afrique et en Asie.

Cette vision positionne Maurice au carrefour de grands corridors de commerce et d'investissement, lui permettant de faciliter les flux de capitaux, de structurer des investissements transfrontaliers et d'accompa-

saire pour accélérer les liens Afrique-Asie et se positionner comme un hub de premier plan pour les flux d'investissement trilatéraux.

Par ailleurs, Maurice constitue un modèle économique en Afrique, ayant réussi une transformation structurelle efficace vers une économie axée sur les services, dont un pilier essentiel est le secteur financier. Le pays joue ainsi un rôle déterminant dans le développement et la maturation des services financiers et des marchés de capitaux sur le continent. Maurice demeure un leader en gestion de patrimoine, dispose d'un marché des capitaux mature et ouvre la voie en matière d'innovation financière, notamment dans la finance durable, les monnaies digitales et la transition vers une économie sans numéraire.

Comment voyez-vous l'évolution du secteur bancaire mauricien dans les prochaines années ?

Le secteur bancaire mauricien est en pleine transformation et évolue vers un écosystème plus digitalisé, ouvert et axé sur l'innovation. Les banques continueront d'opérer à partir d'une position de solidité – avec des bilans robustes et une rentabilité résiliente – mais devront s'adapter à un resserrement des conditions de crédit et à une concurrence accrue. La digitalisation va s'accélérer davantage, avec la généralisation de l'e-KYC, des capacités d'open banking, des partenariats fintech et de la modernisation des paiements, conformément à la stratégie nationale visant à faciliter l'environnement des affaires et moderniser les produits financiers.

Dans ce contexte, la croissance viendra de plus en plus de l'activité transfrontalière : *corporate banking, trade finance, gestion de patrimoine et finance durable*, alors que Maurice renforce sa position de centre financier international de référence pour l'Afrique et l'Asie. Avec la simplification réglementaire, le développement des talents et l'élargissement des partenariats internationaux – piliers clés de la stratégie 2025-2030 – le secteur devrait devenir plus compétitif,

plus innovant et davantage intégré au niveau régional, soutenant ainsi la résilience économique locale et le rôle croissant de Maurice comme passerelle financière entre les marchés à forte croissance.

Chez Bank One, cette transformation se matérialise déjà par des initiatives concrètes, notamment l'ouverture de notre Tribeca Phygital Lounge. Cet espace innovant propose une nouvelle manière de faire de la banque : un modèle hybride, sans guichets traditionnels, équipé d'ATM et entièrement conçu pour fluidifier l'expérience client. Cette approche phygitale nous permet de redéployer nos équipes de relation vers un accompagnement plus personnalisé et à forte valeur ajoutée.

Le service rapide et la digitalisation seront les véritables éléments de différenciation entre les banques, et nous avons voulu, à travers cette ouverture, poser un jalon clair vers l'avenir du banking à Maurice : plus d'autonomie, plus de technologie, et plus de proximité humaine là où elle compte réellement.

Les banques doivent aujourd'hui faire face à des transformations rapides : digitalisation, fintech, exigences réglementaires. Quels seront selon vous les principaux défis pour les banques locales ?

Les banques locales devront gérer quatre grands défis.

Premièrement, suivre le rythme d'une digitalisation toujours plus rapide : *l'open banking, l'acquiring e-commerce*, les outils de gestion des risques basés sur l'IA et le renforcement de la cybersécurité exigeront des investissements soutenus et de nouvelles compétences. Aujourd'hui le développement des compétences avance moins vite que la transformation digitale, créant un écart critique.

Deuxièmement, avec la convergence des services financiers dans un secteur désormais beaucoup plus interconnecté, la concurrence va s'intensifier. Les fintech et les grandes banques régionales étendent leur présence, obligeant les acteurs de taille moyenne à renforcer l'expérience client, accélérer l'exécution et développer des modèles

de partenariats qui leur apportent une réelle valeur ajoutée.

Troisièmement, les attentes réglementaires – qu'il s'agisse d'AML/CFT, d'ESG ou de conformité transfrontalière – augmentent, nécessitant davantage d'investissements en gouvernance, en technologies et en talents spécialisés.

Enfin, les banques doivent trouver un équilibre entre innovation et résilience financière, en maintenant des niveaux solides de capital et de liquidité tout en se tournant vers de nouvelles sources de revenus, telles que le trade finance, la gestion de patrimoine, la finance verte et l'économie bleue.

Maurice peut-elle encore renforcer son rôle de centre financier international dans un environnement global plus exigeant ?

Absolument. Comme je l'ai mentionné plus tôt, Maurice dispose des fondations et de l'orientation stratégique nécessaires pour renforcer davantage sa position en tant que centre financier international fiable et performant. Le pays bénéficie d'un cadre réglementaire et juridique robuste et ainsi que de plus de deux décennies d'expérience en finance transfrontalière, ce qui lui permet de servir de plateforme solide pour les investissements vers l'Afrique et l'Asie.

Les initiatives nationales récentes témoignent également d'une volonté claire de rehausser la proposition de valeur de l'IFC. Le gouvernement a mis en place une plateforme unifiée d'e-licensing, renforcé l'infrastructure KYC, et déployé des outils de supervision basés sur l'IA afin d'améliorer l'efficacité réglementaire, la transparence et la facilité de faire des affaires – autant de différenciateurs clés dans un environnement mondial de plus en plus compétitif. Parallèlement, un cadre dédié à la gestion de patrimoine et aux family offices ainsi qu'une stratégie quinquennale de l'IFC axée sur la finance durable, l'innovation produits et les partenariats internationaux traduisent une vision moderne et alignée sur les standards mondiaux.

gner les entreprises régionales ainsi que les institutions financières grâce à une expertise de niveau international en gouvernance, conformité et ingénierie financière.

Forte de plus de vingt ans d'expérience dans la finance transfrontalière, d'un environnement réglementaire transparent et de partenariats internationaux en constante progression, l'île Maurice offre une plateforme stable, bien réglementée et stratégiquement située pour les investisseurs souhaitant un accès efficace à la croissance africaine et aux capitaux asiatiques. En ce sens, son rôle dépasse largement celui d'un simple «gateway» : Maurice agit comme un véritable connecteur, offrant l'infrastructure juridique, fiscale et technologique néces-



«AUJOURD'HUI, LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES AVANCE MOINS VITE QUE LA TRANSFORMATION DIGITALE, CRÉANT UN ÉCART CRITIQUE»

Pour rester compétitif, Maurice devra continuer à simplifier ses processus réglementaires, renforcer son vivier de talents, élargir ses marchés cibles et maintenir des normes rigoureuses en matière d'AML/CFT — autant de priorités déjà inscrites dans la stratégie nationale. Ces efforts, combinés à une collaboration active entre le public et le privé et à une promotion internationale proactive, permettront à Maurice de préserver sa réputation de place financière sûre, bien réglementée et innovante, même dans un contexte de normes globales de plus en plus exigeantes.

Comment Bank One prépare-t-elle ses équipes pour l'avenir, notamment en matière de compétences digitales, de leadership et de culture d'apprentissage continu ?

Bank One s'attache activement à construire une main-d'œuvre tournée vers l'avenir, en investissant dans le développement des compétences digitales et dans des parcours d'apprentissage structurés.

La Banque vise à ce que 75 % de ses employés suivent des parcours de formation axés sur les compétences du futur, appuyés par des évaluations ciblées permettant d'identifier et de combler les écarts de compétences.

Cette démarche est complétée par un large éventail de formations techniques et comportementales, dont l'objectif principal est de renforcer la préparation des équipes à évoluer dans un environnement opérationnel de plus en plus technologique.

Parallèlement, le développement du leadership et l'apprentissage continu sont pleinement intégrés à la stratégie de gestion des talents. Bank One déploie des plans de développement individuels, des dispositifs de mentorat et de coaching,

ainsi que des programmes d'accélération du leadership afin d'accompagner les talents à fort potentiel. Cette approche est soutenue par un engagement fort en faveur du renforcement du vivier de dirigeants et de la parité au sein des instances de leadership, avec pour objectif d'atteindre au moins 40 % de femmes aux postes de direction.

L'ensemble de ces initiatives contribue à ancrer une culture d'agilité, de résilience, d'inclusion et d'apprentissage tout au long de la vie, garantissant que les équipes disposent des compétences nécessaires pour prospérer dans un paysage financier en constante évolution.

Comment Bank One renforce-t-elle la résilience et la capacité d'adaptation de ses équipes afin qu'elles puissent s'épanouir dans un contexte de changements et de perturbations ?

Chez Bank One, nous renforçons la résilience et la capacité d'adaptation de nos équipes en ancrant une solide culture de maîtrise des risques, en renforçant les capacités d'identification et de contrôle des risques, et en consolidant la résilience opérationnelle à travers une meilleure préparation aux événements de risque. Cette approche permet à nos équipes de réagir avec confiance face à la volatilité macroéconomique, aux évolutions réglementaires et aux disruptions technologiques.

Parallèlement, la Banque cultive l'agilité organisationnelle grâce au développement continu des compétences, à la collaboration transversale et à une culture fondée sur la conformité et l'éthique. Cette dynamique est soutenue par des programmes structurés d'*upskilling*, des protocoles clairs et des initiatives d'excellence opérationnelle, offrant aux équipes la clarté, les outils et la confiance nécessaires pour évoluer avec succès dans un environnement en constante mutation.