



Vous avez dit ? NEO-BANQUES ?

SAISON 2

Évolutions et Perspectives
en France et à l'Étranger

Sommaire

Éditorial	3
Derniers faits et tendances	4
L'impact des nouvelles réglementations sur l'industrie des services financiers	5
Pas de séisme dans l'industrie bancaire, mais quelques effets notables...	7
La réaction des banques	9
Pendant ce temps, quid des néo-banques ?	12
Update sur une sélection d'acteurs en lice	17
France	18
Royaume-Uni	21
Allemagne	24
Les banques continuent d'innover tout azimut	26
Quels lendemains et perspectives ?	30
À la recherche du positionnement idéal et de la meilleure équation économique	31
La banque de demain sera ouverte ou ne sera pas	33
La menace des géants du Web et de la Tech est toujours présente	34
Le scénario du pire pour les banques	36
Conclusion	37

Éditorial

On s'était quitté il y a environ un an mi-octobre 2017 (nous vous invitons à lire ou relire notre première étude sur le sujet) en plein emballement médiatique, voire spéculatif au moment où l'establishment bancaire français attendait avec crainte ou impatience, l'arrivée d'Orange Bank dont le lancement pouvait créer « un avant et un après » dans l'épopée des Néo-Banques en France.

D'une façon plus globale, des centaines de Fintechs continuaient de naître ou de se développer en Europe, en espérant disrupter le marché des services financiers à la faveur de plusieurs forces et tendances :

- Nouvelles réglementations (dont la fameuse DSP2 désormais en vigueur),
- Puissance des nouvelles technologies autorisant toutes les audaces et de nouveaux parcours clients,
- Adoption du mobile banking par les générations X-Y-Z,
- Opportunités de « casser » les codes historiques et de proposer des services aussi renouvelés qu'utiles à des clientèles variées (du grand public au sous-bancarisé ; des indépendants aux petites ou moyennes entreprises),
- Tentation low-cost pour maints produits ou services, banalisés ou jugés comme tels...

Que s'est-il produit depuis lors ? Il ne s'agit pas, loin de là, d'illusions « perdues », mais plutôt d'un mix de promesses avérées et de prises de conscience qu'accélération cohabite aussi avec inertie ou temps long, de surcroît dans un environnement toujours plus complexe, changeant et concurrentiel où les lignes bougent vite et où les avances des premiers peuvent être comblées par leurs poursuivants.

Comme nous le disions hier, il faut observer avec attention ces phénomènes, en interpréter les sous-jacents et impacts tout en raison gardant, tant il n'est pas aisé pour les acteurs en place et ceux souhaitant la leur « piquer », d'aligner toutes les planètes pour réussir ou résister au long cours.

Sans excès d'orgueil, il semble qu'une bonne partie de nos propos et analyses de l'année dernière se soit avérée plutôt juste et reste encore appropriée à l'aune des derniers faits et événements que nous avons pu observer lors des 12 mois écoulés.

Au travers de cette mise à jour 2018 (qu'on appellera Saison 2), nous allons nous attacher à relever une série de points (sans exhaustivité bien entendu, ce qui est impossible en la matière) qui nous paraissent significatifs et porteurs de sens pour appréhender le présent et l'avenir..., tout en rappelant certains principes toujours valables.

Vos commentaires, suggestions ou critiques sont les bienvenus et nous aideront dans tous les cas dans nos démarches présentes et futures.

Bonne lecture et au plaisir d'échanger de vive voix.

Angela CACI

Derniers faits et tendances



1 L'impact des nouvelles réglementations sur l'industrie des services financiers

Même si son arrivée est encore trop récente pour en mesurer toutes les conséquences et qu'il y a encore quelques échéances futures à tenir dans le courant de l'année 2019, il importe de souligner combien la DSP2 est en marche et consacre plusieurs changements notables :

- Les informations relatives aux comptes de paiement sont rendues accessibles à des tiers sous forme d'API standardisées et ne sont plus sous le seul « contrôle » du prestataire de services de paiement (banques, établissements de crédit, de paiement ou de monnaie électronique).

- Les nouveaux statuts (AIPS/PISP - agrégateurs d'informations et initiateurs de paiement) accordés par les régulateurs à ces nouveaux acteurs, d'une part, confirment leur légitimité à opérer à l'échelle européenne et d'autre part, concourent à l'éclosion d'un nouvel écosystème des services financiers, idéalement plus souple et plus sûr à la fois.



Citons ici 3 fintechs françaises ayant obtenu cet agrément (nouvelles catégories de services 7 et 8) : Budget Insight, Bankin et Linxo. Auxquelles s'ajoutent des établissements de paiement déjà agréés qui ont étendu leur licence à ces catégories, comme Ibanfirst ou Worldline entre autres.

- Cela ouvre aussi la voie à l'avènement de l'Open Banking (ou d'autres déclinaisons ou appellations comme « Lego Banking », Banking As A Service, Open Payment, Open Data...), au développement de nouvelles offres dont la plupart restent encore à inventer et à une redistribution des rôles entre les parties prenantes.

Il est intéressant de noter que d'autres pays, à défaut de réglementations équivalentes à la DSP2, instaurent des règles/guidelines visant à favoriser la concurrence et/ou standardiser les modes de fonctionnement de type Open Banking/API, par exemple en Australie ou à Singapour.

Aux États-Unis, l'organisme Financial Services Information Sharing and Analysis Center (FS-ISAC) a annoncé (oct. 2018) la création, sous l'égide de banques (dont JPMorgan Chase, Citi, Bank of America, Wells Fargo), de fintechs et autres groupes, d'une organisation sans but lucratif dénommée « Financial Data Exchange (FDX) » qui a pour objectif d'harmoniser les pratiques du secteur financier américain en matière de partage de données et d'API et d'en accroître ainsi la sécurité et le contrôle de la part des usagers.

Nombreux sont ceux également qui veulent exploiter les vertus de l'Instant Payment-IP (ou SCT Inst), nouveau « schème » né de la volonté des autorités européennes et en cours de déploiement en France et en Europe, qui permet de virer en quelques secondes jusqu'à 15.000 € en mode 24/7/365. En France, c'est le groupe BPCE qui a proposé le premier des services IP et il est progressivement rejoint par l'ensemble de la communauté bancaire. Les partisans de l'IP pourront aussi mixer habilement Mobile et Initiation de paiement afin de bâtir des services de paiement d'un nouveau genre avec toutes les combinaisons possibles CtoC, BtoC, CtoB, BtoB...

Ce nouveau mode de paiement, certes promis a priori à un bel avenir et aussi performant puisse-t-il devenir, devra aussi cohabiter avec les autres modes de paiement bien ancrés dans nos habitudes, et en premier lieu la carte bancaire.

Bien entendu, l'autre fait important de cette année 2018 relève de l'entrée en vigueur du RGPD qui a des retombées dans tous les secteurs d'activité, et tout particulièrement, dans l'industrie des services financiers et de paiement qui brasse des informations sensibles en grand nombre s'il en est.

Il semble évident pour tous que la bonne et juste utilisation des données disponibles/ accessibles sur les prospects et clients constitue un asset fondamental pour les entreprises du secteur financier dans le but d'optimiser leurs relations d'affaires, par exemple : faciliter la souscription à un bien ou service ; lutter contre la fraude ; autoriser un achat comptant ou à crédit ; gérer un programme d'avantages ou de promotions ; cibler les segments de clientèle les plus appétents ; proposer des offres personnalisées ; limiter le churn ; accompagner les clients dans certains moments clés de leur vie ; lancer des produits ou services inédits ; anticiper ou prédire des événements...

D'autant plus si ces fournisseurs de services financiers ont recours à des technologies aussi performantes que le Big data, l'IA ou le Machine Learning, pour mieux servir des clients en permanence connectés et appétents à des services toujours plus personnalisés.

Dans ce cadre, il nous faut bien entendu espérer que la sagacité et la sagesse des consommateurs (et leur consentement éclairé) couplées avec les exigences des régulateurs permettent d'éviter des dérives éventuelles et de contenir les ambitions des acteurs ayant une attitude « border line », en mettant de l'ordre sur certaines pratiques.

On pense notamment aux fameux Gafa et autres géants du web qui font de l'exploitation des données leurs choux gras et qui se sont déjà invités dans la sphère des paiements et services financiers (ex : Amazon, Alibaba, PayPal...).

Il faudra enfin escompter que ces mesures aussi salutaires soient-elles, ne brident pas l'innovation ou le développement de services nouveaux, et in fine, très utiles pour les consommateurs.

2 Pas de séisme dans l'industrie bancaire, mais quelques effets notables...

En l'espace d'un an, on peut affirmer sans se tromper que les équilibres ne sont pas rompus et que le poids des banques dites « traditionnelles » n'a pas été structurellement remis en cause par l'arrivée des nouveaux venus.

Toutefois, les tendances observées ces dernières années continuent de creuser leurs sillons :

■ **Impact sur la rentabilité des activités de banque de détail** : dans un contexte de taux bas persistant et même si les fondamentaux des banques restent solides, les résultats de certaines activités de banque de détail peuvent être, au gré des trimestres, en demi-teinte ou moins bons qu'escomptés. Il faut faire montre de beaucoup de maestria pour saisir toutes les opportunités d'augmentation de PNB, notamment par le jeu des commissions.

■ **Baisse continue de la fréquentation des agences bancaires** : que ce soit en Europe ou aux États-Unis, les clients auront toujours moins de raisons de se rendre en agences, tant il est pratique d'utiliser des applications en ligne performantes pour un éventail toujours plus large de services. Sans surprise, ce sont ainsi des milliers d'agences qui ont été fermées en 2018 des deux côtés de l'Atlantique et cette tendance n'est pas près de s'inverser.

Selon l'office national des statistiques britannique, un tiers des agences ont été fermées depuis 2010 et en cette année 2018, RBS seule aura fermé plus de 200 agences en Grande Bretagne. En France, la tendance baissière est aussi de mise (de l'ordre de 12% d'ici 2020 selon le cabinet Sia Partners) et concerne tous les réseaux.

Un environnement de plus en plus complexe et changeant



Cette « désertion » des agences cumulée à l'automatisation accrue des process a bien sûr des impacts sur l'emploi avec des effets ou des annonces qui commencent à prendre une certaine ampleur :

- *En Europe, le nombre d'emplois dans la profession bancaire a décliné de 500.000 unités en 10 ans ; 2008 étant, il est vrai, un pic en la matière (source BCE).*
- *Même tendance aux États-Unis avec à titre d'illustration, les annonces de deux majors bancaires :*
 - *10.000 emplois pourraient être perdus chez Citibank US à cause des « robots »,*
 - *Wells Fargo pourrait supprimer jusqu'à 26.500 emplois dans les 3 prochaines années.*

■ **Recrutement de nouveaux clients en berne :** en France, si l'on en croit différentes sources dont l'étude ACPR publiée en 2018, les réseaux traditionnels peinent à recruter de nouveaux clients qui leur préfèrent les banques en ligne (qui sont certes dans leur giron) et les nouveaux entrants, comme Nickel et la cohorte des néo-banques.

Boursorama (SG) qui s'en sort plutôt bien, a dépassé 1.5 million de clients et maintient un rythme d'acquisition élevé (plusieurs centaines de milliers de comptes par an), au coude à coude avec Nickel (pour le plus grand bonheur de BNP Paribas qui l'a racheté). Ces deux acteurs visent désormais la barre des 2 millions de clients.

Cette tendance est identique dans d'autres pays développés et en particulier en Grande Bretagne où l'activité Retail Banking des réseaux traditionnels a plutôt souffert, notamment chez RBS, TSB, Barclays, Clydesdale, AIB UK... À contrario, la plupart des néo-banques britanniques ou assimilées affichent des croissances insolentes, Revolut, Starling et Monzo en tête.

Malgré la préférence accordée aux banques en ligne et aux néo-banques, quel que soit le pays, la grande inconnue en matière d'acquisition clients pour confirmer le succès des challengers, relève de la réelle activité des comptes ouverts (notamment à cause de l'effet d'aubaine pour récolter la prime à l'ouverture quand il y en a une) et du CA généré dans la foulée, d'autant plus si nombre de services sont gratuits ou peu coûteux. À date, les néo-banques génèrent un PNB modeste et sont dans le rouge, nous en reparlerons plus loin.

■ **Mobile banking first, voire only :** quelles que soient les générations concernées, la banque au quotidien se consomme de plus en plus à distance et en premier lieu au travers du mobile qui est devenu l'interface prioritaire de tout un chacun.



En France, l'application de mobile banking, selon la Fédération des Banques Françaises, est la troisième application la plus utilisée derrière les réseaux sociaux et la météo.

Et bien, il en est exactement de même aux États-Unis selon une étude publiée par Citibank en avril 2018 qui confirme aussi la croissance forte de l'usage du mobile banking (+ 25% vs N-1). À noter d'ailleurs que 91% des utilisateurs interviewés par Citi déclarent préférer l'usage de l'app plutôt que de se rendre en agence et 68% des millennials voient en leurs smartphones le remplaçant idéal de leurs portefeuilles.

■ ***Si les clients sont toujours plus sollicités, mieux avertis que jamais, s'ils comparent, négocient et testent à tout-va, sont-ils toujours plus volages et satisfaits des nouveaux entrants ?***

Même si l'on ne parle pas d'hémorragie en faveur des nouveaux venus, la réponse est plutôt OUI. En effet, il semble émerger, parfois de façon contrastée et sans écarts abyssaux selon les pays ou les études, que la qualité de service fournie par ces derniers a de quoi attirer, fidéliser et rassurer les clients tant elle est proche ou supérieure à ce que proposent les banques établies de longue date.

Il est ici intéressant de noter qu'une étude publiée par JD Power aux États-Unis au printemps 2018, si elle confirme de nouveau l'appétence grandissante des Américains pour le mobile banking, elle indique aussi que les clients visitant uniquement les agences sont plus satisfaits de leurs relations bancaires (score : 804/1000) que ceux privilégiant exclusivement la relation digitale (791/1000). Ce sont d'ailleurs ceux utilisant les 2 canaux (dont au moins 2 visites en agence par trimestre) qui génèrent le meilleur taux de satisfaction (823/1000).

Au Royaume-Uni, selon une étude de FIS publiée en mai 2018, les « challenger banks » dépassent les « high-street banks » en termes de satisfaction globale (dont entre autres indicateurs, 7 points de mieux chez les très satisfaits), mais aussi en matière de privacy, sécurité, résolution de problèmes et paiements temps-réel.

En revanche, un autre sondage britannique réalisé auprès de 2.000 personnes et publié début 2018 par la société RFI indiquait qu'entre début et fin 2017, la proportion de britanniques souhaitant privilégier leurs relations bancaires avec des « challenger banks » aurait chuté de 78% à 54%.

Sur ces différents sondages ou indicateurs (nous en donnerons d'autres dans la dernière partie), attention et prudence restent de mise avant de tirer toute conclusion définitive !

3 La réaction des banques

Face à ces multiples perturbations amenées à durer et aux attaques de centaines de trillions, les banques, sous toutes les latitudes, se sont mises au diapason au fil des ans.

Elles poursuivent de vastes programmes d'investissement (pour certaines à coups de milliards de \$, £ ou € à l'instar de JP Morgan Chase ou Citibank qui ont dépensé respectivement 10.8 et 8 milliards \$ en Tech en 2017) pour digitaliser/transformer leurs organisations et offres de services et se mettre, a minima, au niveau des standards imposés

par les néo-banques et fintechs en matière de commodité, rapidité, instantanéité, qualité de service, dématérialisation, transparence, pricing, time-to-market, agilité...

Dans certains cas d'ailleurs, **elles ont amplement modernisé leurs applications mobiles** qui ont souvent peu à envier à leurs jeunes concurrentes et permettent à leurs clients d'accéder commodément à une large gamme de services informationnels et transactionnels.

Les banques continuent d'adopter les nouveaux « codes » en vogue (unités dédiées, organisation plate, design thinking ou méthode agile entre autres) et de multiplier les fréquentations/relations avec l'écosystème des start-up (hackathons ; incubateurs ; accélérateurs ; partenariats ; financement...).

Certains grands réseaux bancaires possèdent, en leur sein, les banques en ligne qui à défaut pour la plupart de gagner de l'argent, constituent un fer de lance non négligeable en termes de contre-poids, de recrutement de nouveaux clients et de laboratoires industriels à grande échelle.

Si cela ne suffit pas et/ou pour ceux ne possédant pas de banques en ligne, **plusieurs établissements ont lancé ou prévoient de lancer des offres low cost ou des banques digitales ex-nihilo** comme on a pu le constater ces derniers temps au gré des annonces des uns et des autres, dont une sélection ci-après :

- **En France**, citons les lancements en 2018 d'offres « entrée de gamme », Enjoy by BPCE ou Sobrio par Société Générale (qui font suite à d'autres initiatives comme Eko du CA et C-Zam de Carrefour Banque) et l'arrivée programmée en 2019 de Ma French Bank par La Banque Postale.

- **En Grande-Bretagne**, Natwest a ouvert une banque digitale dénommée Mettle dédiée aux PME (novembre 2018) tandis qu'au moins trois autres banques digitales seraient sur les rails : chez HSBC (nom de code « Iceberg Project »), RBS en collaboration avec la néo-banque Starling, et Santander UK qui vise les PME avec sa nouvelle banque.



- **En Italie**, Unicredit a lancé une banque mobile 100% iPhone dénommée Buddy Bank qui s'ajoute à des offres équivalentes telles que Hype ouverte par Banca Sella.

- **Aux États-Unis**, JP Morgan Chase poursuit le déploiement national de sa banque mobile Finn tandis que Citizens Bank a annoncé la sienne à son tour.

- **La banque polonaise Alior bank** s'associe avec les fintechs allemandes Solaris et Raisin pour activer une banque digitale pan-européenne.

- **La banque singapourienne UOB** s'apprête à lancer une banque digitale ex-nihilo dans 5 pays du sud-est asiatique, en s'associant à plusieurs fintechs dont Personetics et Meniga.

- Idem chez Standard Chartered à **Hong Kong**, chez Gulf International au **Bahrein**, TBC en **Georgie** ou bien Equity Bank au **Kenya**.
- Au **Brésil**, la banque digitale Next de la seconde banque du pays Bradesco compte 300.000 comptes actifs au bout d'un an d'existence.



Au-delà de la création de nouvelles entités « banque digitale », du lancement de nouvelles offres et de leurs efforts visant à automatiser leurs processus front- ou back-office, les banques continuent d'investir, directement ou par le biais de leurs structures de VC, dans les fintechs et néo-banques et en rachètent certaines.

C'est notamment le cas en France. Pour 2018, citons les rachats des fintechs Lumo et Treezor par Société Générale qui succèdent à ceux effectués les années précédentes par BPCE (Fidor), Arkea (Mangopay, Pumpkin) ou BNP Paribas (Nickel, Gambit).

C'est aussi le cas partout dans le monde. Mentionnons ci-après quelques exemples de l'année écoulée :

- **BBVA**, banque innovante et entreprenante s'il en est, a mis un ticket dans la néo-banque brésilienne Neon (celle-ci, soit-dit en passant, a frôlé au printemps 2018 la catastrophe quand la banque centrale brésilienne a interdit les activités de son partenaire bancaire) et a réinvesti dans la britannique Atom, après avoir misé des sommes significatives dans plusieurs Fintechs par le passé (ex : Simple, Solaris, Holvi...).
- Sa consœur espagnole **Santander** au travers de son fonds InnoVentures a réalisé ces dernières années plus de 20 opérations d'investissement Fintech, dont Creditas au Brésil et Roostify aux États-Unis en 2018.
- Les banques italiennes **Intesa Sanpaolo** et **Unicredit** ont respectivement pris des participations minoritaires dans la fintech transalpine Oval Money et dans l'islandaise Meniga (PFM).
- Les banques américaines sont elles aussi très actives en matière d'investissement avec **Goldman Sachs** en tête, qui a réalisé une quarantaine d'opérations à date et qui cherche, entre autres, à développer son business « Consumer », (cf. le succès de son offre d'épargne Marcus), notamment en rachetant ces derniers mois les fintechs américaines Clarity Money et Final. **JP Morgan Chase** a quant à elle racheté l'acteur US des paiements WePay.
- Au titre d'autres acteurs européens, citons que **RBS** a racheté la fintech écossaise FreeAgent, que **Deutsche Bank** a acquis la société indienne Quantiguous Solutions tandis que **Sberbank** est devenu l'actionnaire majoritaire de la fintech russe Dialog.

Enfin, les banques veulent aussi croire en leurs forces omni-canal, notamment au travers de leurs réseaux de proximité. Parallèlement aux fermetures d'agences, elles misent également sur leur modernisation, leur reformatage et leur digitalisation ainsi que sur l'équipement numérique des personnels (qui deviennent ainsi des conseillers « augmentés »), ce qui permet à ces derniers d'optimiser leurs disponibilités et leurs capacités de conseil.

On assiste depuis quelques années à une nouvelle « théâtralisation » du réseau bancaire : mix de formats et de taille ; agences sans personnel ; automatisation accrue à coup d'écrans en tout genre et de technologies avancées (signature électronique ; robots ; vidéo ; multimedia...) ; espaces plus conviviaux...

Le but ultime pour les banques est bien entendu de capitaliser sur la dualité digitale et humaine, ce qui constitue indéniablement un de leurs atouts majeurs.

BANQUES « CLASSIQUES »

+

- **Solidité, confiance, notoriété**
- **Moyens financiers**
- **Bases de clients**
- **Expertise des différents métiers de la finance**
- **Gamme étendue de services**
- **Réseaux physiques d'agences**

-

- **Relative inertie ou moindre agilité**
- **Infrastructures plus lourdes et coûteuses**
- **Manque de spécialisation**
- **Time-to-market**
- **Peur ou risque de cannibalisation vs activités traditionnelles**

Si cette photographie était valable à un certain moment, il faut la nuancer dans le temps au gré de la stratégie et des améliorations que chaque acteur tentera d'apporter à son offre de services, directement ou par le biais de partenariats et rachats.

4 Pendant ce temps, quid des néo-banques ?

Première considération, l'argent coule toujours à flot et nombre de néo-entrants réussissent à attirer des investisseurs et (re)faire des levées de fonds confortables pour lancer leurs activités Fintech ou continuer à les développer.

- En France, selon KPMG, les fintechs françaises ont levé plus de 200 millions € sur les 6 premiers mois de l'année 2018 contre 318 millions € sur l'ensemble de l'année 2017.
- Au plan mondial, sur la même période, les investissements dans la Fintech (compre-nant VC, PE et M&A) ont, toujours selon l'analyse de KPMG, atteint un niveau record de 58 milliards \$, soit plus que sur toute l'année 2017. Cela a concerné 875 opérations dont 2 gigantesques, à savoir le rachat de l'anglais Worldpay par l'américain Vantiv et la levée de fonds d'Ant Financial, le bras armé d'Alibaba dans la finance.

Pour les néo-banques ou assimilées comme telles, cela a aussi représenté au titre de l'année 2018, des coquettes sommes, prioritairement à l'étranger plutôt qu'en France où malheureusement les licornes se font rares :

- Si l'on fait abstraction de l'allemande **N26**, la Grande Bretagne, royaume européen des fintechs concentre en Europe les valorisations de néo-banques les plus conséquentes :
 - **Revolut (UK)**, **N26 (DE)**, **Atom Bank (UK)** et **Monzo (UK)** ont de nouveau levé respectivement 250 millions \$, 160 millions \$, 149 millions £ et 85 millions £, ce qui les propulse au statut de licorne.
 - **Starling** espère une prochaine levée de fonds dans les prochains mois pour essayer de rejoindre les valorisations de ses rivaux.
 - **Monese** a levé 60 millions \$ à l'automne 2018 tandis que **Tide** a recueilli 8 millions \$.
- En France, on pourra citer entre autres les levées de fonds de **Lydia** (13 millions €) et de **Qonto** (20 millions €), la banque des professionnels et entreprises, ainsi qu'**Alan** dans l'assurance (23 millions €).
- Aux États-Unis, c'est la néo-banque **Chime** qui a récolté 70 millions \$ d'argent frais pour développer et diversifier ses activités alors qu'elle a dépassé le million de clients et qu'elle proclame en recruter à un rythme de 100.000 nouveaux par mois.
- Enfin, celle qui bat tous les records est la brésilienne **Nubank** qui vaudrait déjà plus de 4 milliards \$ après sa dernière levée de fonds de l'année 2018. Depuis sa création, Nubank a distribué plus de 5 millions de cartes et a ouvert 2.5 millions de comptes.

À noter aussi l'arrivée sur le marché des néo-banques, d'acteurs qui étaient naguère spécialisés dans des domaines connexes, par exemple la licorne **Transferwise** qui a connu une croissance exponentielle dans les transferts d'argent internationaux (4 millions de clients ; 3 milliards £ transférés / mois), la suédoise **Klarna**, leader européen dans le paiement à crédit, ou bien la fintech anglaise **Zopa** (PtoP lending) spécialisée dans les prêts qui a de nouveau levé 60 millions £ pour financer sa « challenger bank ».

Seconde considération, toutes les néo-banques dont on a parlé ces derniers temps sont toujours debout même si leurs performances peuvent différer.

Si certaines d'entre elles semblent plutôt en forme au titre des chiffres qu'elles affichent et de leur trajectoire, d'autres en revanche doivent encore concrétiser leur envol et aligner suffisamment de bons résultats (ex : rapidité d'enrôlement ; utilisation de services payants ; limitation du churn et des pertes...) pour se rassurer et rassurer leurs investisseurs et actionnaires quant à la pertinence de leur positionnement et leur pérennité.

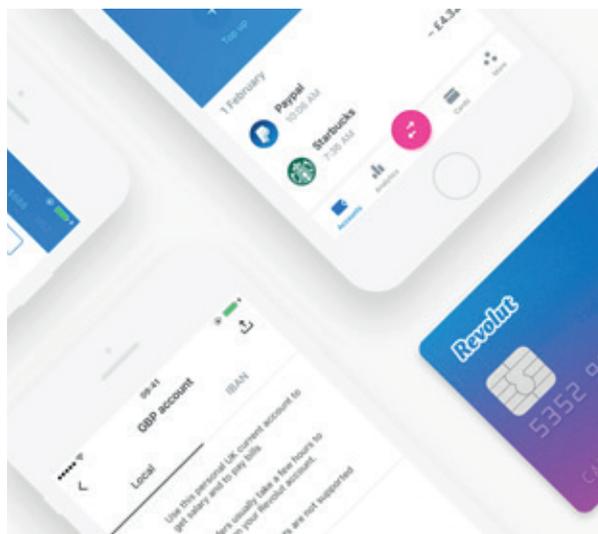
En France, certains estimeront le parcours d'**Orange Bank** depuis son lancement moins dynamique qu'escompté même si, de notre point de vue, avoir recruté de l'ordre de 200.000 clients en un an reste une performance honorable. Comme nous le disions hier, il faudra attendre 2 à 3 ans avant de porter un jugement plus éclairé, notamment lorsque l'on se souvient du temps qu'il a fallu aux banques en ligne pour atteindre leurs chiffres actuels. Côté P&L, sans surprise, les pertes d'Orange Bank se sont creusées au fil des mois.

Comment en pourrait-il être autrement à date si tout est gratuit ou presque et l'adhésion bien rémunérée, ce qui renchérit d'autant plus le coût d'acquisition ?

En Angleterre comme en Allemagne, toutes les néo-banques sont dans le rouge et il sera difficile d'inverser la tendance de sitôt pour la plupart d'entre elles si elles ne trouvent pas d'autres sources de revenus, notamment au-delà de la commission d'interchange et des cotisations. À titre d'exemple, pour son dernier exercice, Monzo a perdu 33.1 millions £ (5 fois plus que l'exercice précédent) pour un CA de 1.8 million £. Revolut qui proclame avoir atteint le break-even le temps d'un mois a perdu 12.8 millions £ en 2017, presque autant que son CA annuel (14.8 millions £)... Heureusement, elles peuvent encore miser sur les montants levés pour « brûler » du cash avant de trouver la bonne alchimie.

Troisième considération, les néo-banques continuent de surfer sur les recettes qui leur ont permis de se lancer, même si les éléments de différenciation entre les offres deviennent des marqueurs moins visibles au fil du temps...

- Mise en place de services mobiles aussi utiles, pratiques qu'ergonomiques et truffés de fonctionnalités innovantes qui deviennent des standards
- UX / UI « best-of-breed » de l'on-boarding au service client
- Services personnalisés à la main du client
- Qualité de service impeccable
- Réactivité
- Tarifs compétitifs
- Agilité dans la mise en place de multiples partenariats...



Quatrième considération, les plus entrepreneuriales d'entre elles continuent d'étoffer leurs offres et positions à marche forcée selon plusieurs axes, par exemple :

- Celles qui ont démarré avec des offres « consumer » proposent des produits à destination des professionnels et entreprises, à l'instar de N26 et Revolut.
- Montée en gamme dans les cartes avec un portefeuille qui multiplie les couleurs et les packages de services payants (cf. Nickel Chrome ou les cartes Black et Metal de N26 ou les comptes Pack ou Premium de la néo-banque hollandaise Bunq...).
- Diversification d'activités à l'instar de Starling Bank qui, en complément de son positionnement BtoC, a développé une offre « Bank As A Service » qu'elle propose à des banques, fintechs et autres sociétés souhaitant développer des services bancaires digitaux. Elle propose également une market place de produits financiers en partenariat avec

différents prestataires de services financiers en s'interfaçant nativement avec eux à partir de son application.

- Pénétration de nouveaux pays ou continents : à ce titre, ce sont à nouveau Revolut et N26 qui se distinguent en ayant pris pied chacun dans plus de 15 pays européens et qui s'apprêtent à démarrer aux États-Unis.
- Ajout de services de crédit, d'épargne et d'assurance, jusqu'aux services de trading et l'achat/vente de crypto-monnaies.
- Intégration de leurs cartes avec les X-Pay, Apple, Samsung, Google...
- Services de cashback pour certaines cartes BtoC Premium ou des cartes Business.
- Sans oublier des fonctionnalités complémentaires ou mises à jour pour gérer au mieux son argent (PFM), épargner facilement, organiser des cagnottes, accéder aux comptes de tiers, recevoir toute notification utile, s'interfacer avec des outils de gestion pour les professionnels et entreprises, suivre certaines dépenses spécifiques ou des dépassements inopinés...

Au-delà de la bonne utilisation des fonds qu'elles ont récoltés, les meilleures néo-banques tentent de réussir à créer cet effet vertueux que tout le monde recherche, à savoir une augmentation forte du nombre de clients et de l'utilisation des services (pour espérer devenir le compte primaire et non plus secondaire voire tertiaire comme c'est encore largement le cas), associée à un contrôle de leurs dépenses et charges de fonctionnement, notamment lorsque les coûts de recrutement restent maîtrisés et le bouche à oreille joue pleinement.

Ces bons enchaînements leur permettront d'atteindre le break-even dans des délais qu'elles estiment raisonnables. Aujourd'hui, selon leurs dires, la rentabilité serait tout à fait atteignable si elles ne privilégiaient pas la croissance forte et rapide et la diversification de leurs services...

Il n'est pas certain que cette prédiction vaille pour toutes les néo-banques et nous pourrions vérifier à nouveau dans l'avenir ce qu'il en est, à moins que d'ici là, le cours de leur histoire prenne une autre tournure, telle qu'un rachat ou une fusion, voire un arrêt de leurs activités...

Cinquième considération, l'euphorie qui semble caractériser le marché des néo-banques adressant les segments du grand public ou des entreprises, ne se dément pas et de nouveaux projets ont été dévoilés en 2018, tels que :

- En **Australie**, plusieurs néo-banques tentent de concurrencer les 4 banques emblématiques du marché, en particulier Xinja, Judo capital, Volt et la dernière-née 86400 (financée par le processeur de paiements Cuscal). Ces 4 jeunes pousses ont postulé à l'obtention d'une licence bancaire.
- En **Grèce**, c'est la néo-banque Praxia Bank qui a été dévoilée.
- La **nigériane** Lidya a quant à elle récolté 6,9 millions de dollars en mai 2018 (à ne pas confondre avec la fintech française Lydia).

- À **Hong Kong**, la néo-banque Neat s'est lancée pour cibler tout à la fois le grand public et les entreprises.
- En **Allemagne**, parmi les dernières nées, citons Kontis Bank et Penta qui ciblent les freelances et PME et qui ont levé respectivement 12 millions € en septembre 2018 et 7 millions € en octobre 2018. À noter que ces deux néo-banques s'appuient sur la plate-forme de leur confrère Solarisbank.
- En **Afrique du Sud**, la néo-banque Bank Zero dirigée par un ancien banquier se lance après avoir obtenu une licence bancaire.
- En **Suède**, c'est l'opérateur de services télécom Rebtel qui prépare une banque mobile pour les migrants.
- En **France**, Margo Bank a levé 6.4 millions € et prévoit de démarrer ses activités pour les entreprises en 2019 après l'obtention d'une licence bancaire. Elle pourra ainsi se confronter aux banques en place ou à d'autres néo-banques de sa catégorie comme Qonto, Anytime ou Manager.one.

Enfin, il faut souligner que la plupart des néo-banques sont souvent nativement API-compatibles, sont d'ores et déjà en mesure de proposer des services ouverts à des tiers et veulent capitaliser sur les opportunités de la DSP2.

Cet attribut sera-t-il un atout fait pour durer ou a contrario une caractéristique qui deviendra classique chez tous les acteurs ?

NÉO-BANQUES



- Pas de legacy ; infrastructure nativement moderne, scalable, temps réel et ouverte
- Innovation et audace
- Spécialisation et focus client (UI, UX)
- Agilité et rapidité d'exécution
- Coût d'acquisition et de production



- Déficit de notoriété
- Pas de clients
- Pas de réseau de distribution
- Manque de moyens financiers pour certains acteurs
- Défi de rentabilité

Au-delà des néo-banques de type « startup », il faut aussi considérer celles adossées à des structures plus puissantes (Alibaba, Tencent, Orange, Carrefour,..) qui pour le coup, peuvent gommer certaines des faiblesses mentionnées ci-dessus.

Et comme nous le disions plus haut pour les +/- des banques « classiques », au gré de leurs parcours et de leurs réussites, les néo-banques les plus performantes sauront muscler leurs points forts et auront jugulé leurs « défauts » de jeunesse.

Un exemple parmi tant d'autres, Starling Bank a noué cette année un accord avec la Poste britannique afin de permettre aux clients de la néo-banque de déposer et retirer des espèces dans son réseau.



Update sur une sélection d'acteurs en lice

Sans que cela ne soit exhaustif, voici ci-après un update sur un échantillon d'acteurs relevant du statut Néo-Banques ou Banques en Ligne dans les 3 principaux pays européens, Royaume-Uni, France et Allemagne. On notera entre autres que, si la plupart ont obtenu une licence bancaire, d'autres s'appuient sur des tiers ou ont des agréments de moindre envergure tels qu'établissement de paiement ou de monnaie électronique.

FRANCE

Nom	Statut	Services offerts	Commentaires
Compte Nickel	Établissement de paiement créé en 2012	<p>Compte bancaire light avec Iban et carte MasterCard (virements, prélèvements, paiements, retraits)</p> <p>Ouverture en quelques minutes auprès de plusieurs milliers de buralistes répartis sur le territoire</p> <p>Plus d'un million de comptes ouverts depuis le démarrage</p> <p>Seconde offre « Nickel Chrome » après l'offre de base</p>	<p>Une réussite « couronnée » par le rachat par BNP Paribas en 2017 qui ne se dément pas</p> <p>Nouvel objectif : 2 millions de clients à l'horizon 2020</p>
Morning	Établissement de paiement	Du PtoP aux services de paiement et au co-banking (cagnotte, transfert d'argent, compte bancaire light...) en propre et en marque blanche	Depuis le rachat par Banque Edle (groupe Leclerc), mise en œuvre d'une nouvelle stratégie orientée Bank As A Service
Lydia	À date, s'appuie sur des partenaires tiers agréés (SFPMEI, Trezor)	<p>Lancée prioritairement en tant qu'application de paiement mobile en CtoB et de transfert d'argent entre particuliers</p> <p>Après l'ajout d'une carte de paiement afin d'élargir l'audience et l'usage, Lydia se positionne désormais en tant qu'application métabancaire qui permet de gérer tous ses comptes en banque.</p>	<p>Seconde levée de fonds de 13 millions € en 2018</p> <p>Un parcours remarquable avec plus d'un million de clients, l'ajout régulier de nouveaux services (ex ; assurance ; Apple et SamsungPay...) et une adhérence avec l'ère du temps et les habitudes de ses segments cibles.</p>

Orange Bank	Banque (rachat de la majorité du capital de Groupama Banque)	Une offre 100% mobile qui couvre plusieurs services (compte courant, carte bancaire, épargne, crédit...) Carte Visa Only Distribution on-line et au travers de plus de 100 boutiques Orange À l'instar des banques en ligne, une offre de bienvenue de 80€ pouvant aller jusqu'à 160€ pour les clients de l'opérateur	Lancement le 2 novembre 2017 Après un beau démarrage (100.000 clients en quelques mois), un recrutement moins fort ensuite qui toutefois se situerait désormais entre 15.000 et 20.000 clients par mois. Ce qui constitue une performance plus qu'honorable. Pour rappel, la banque s'était donnée 10 ans pour convaincre 2 millions de clients.
C-Zam	Carrefour Banque	Compte bancaire sans découvert Un coffret à 5 euros à l'achat puis 1€ de frais de tenue de compte/mois Carte MasterCard internationale Programme de fidélité Carrefour + remises dans un réseau de commerçants partenaires	1 ^{er} compte bancaire disponible en libre service (plus de 3.000 points de vente) et activable en ligne Plus de 120.000 clients recrutés depuis le lancement Compatible avec Apple Pay et Carrefour Pay
Bourso-rama	Banque	Offre bancaire complète : comptes courants ; livrets d'épargne ; titres ; PEA ; Sicav/FCPI ; assurance-vie ; crédit consommation ; crédit immobilier ; PFM... Plusieurs niveaux d'offres dont Welcome Propose aussi un compte pour les PRO à raison de 9 €/mois	N° 1 des banques en ligne avec plus d'un million et demi de clients Malgré son succès, la rentabilité n'est toujours pas au RDV comme la plupart de ses consœurs (cf plus bas)
Qonto	Établissement de paiement (s'appuyait précédemment sur Trezor)	Offre à destination des indépendants, professionnels et PME Intégration avec les outils de gestion Facilité de souscription et d'utilisation Trois forfaits mensuels selon la taille de l'entreprise	A conquis plus de 25.000 clients et vient de lever 20 millions € (après un 1 ^{er} tour de 10 millions €) pour poursuivre son développement et percer dans d'autres pays, Allemagne, Espagne et Italie en tête.

<p>Ditto Bank by Travelex</p>	<p>Licence bancaire</p>	<p>Services bancaires multi-devises pour les voyageurs, expatriés, transfrontaliers et autres utilisateurs (grand public ou entreprises) sensibles à l'optimisation de leurs frais de change et désireux de disposer d'une offre aussi agile que performante.</p>	<p>Au-delà du recrutement direct qui prend plus de temps qu'escompté, la néo-banque opte désormais pour une offre BtoB « marque blanche »</p>
--------------------------------------	-------------------------	---	---

Autres acteurs en lice en France :

En nombre de clients et de complétude d'offres de services, les banques en ligne restent toujours leaders ou bien placées vs les néo-banques avec Boursorama, ING Direct, Fortuneo (Arkea), Hello Bank (BNP Paribas), Monabanq (CM-CIC), BforBank (Crédit Agricole) ou Axa Banque...

À noter aussi la bonne percée de Revolut et N26 sur le marché français qui revendiquent chacune plusieurs centaines de milliers de clients.

Par ailleurs, les réseaux bancaires ont lancé tour à tour des offres entrée de gamme comme Eko du CA ou Enjoy de BPCE.

Au titre des néo-banques s'orientant vers la clientèle entreprises (ou en mode hybride BtoB et BtoC), citons la future Margobank (2019), Manager.one, Anytime, Ibanfirst.



ROYAUME-UNI

Nom	Statut	Services offerts	Commentaires
Revolut	<p>Établissement de monnaie électronique</p> <p>Obtention d'une licence bancaire en Lituanie en cours</p>	<p>Comptes multi-devises avec cartes de paiement</p> <p>Ajout de services : crédit ; transfert d'argent ; assurance téléphone ; échange de crypto-devises ; trading...</p> <p>Lancement d'une offre Business pour les entreprises</p>	<p>Plus de 2 millions de clients et des ambitions intactes de s'imposer comme la banque du futur, confortées par une dernière levée de fonds de 250 millions \$ qui la valorise 1.7 milliard \$.</p> <p>Présence dans plus de 15 pays européens et d'autres projets aux États-Unis et en Asie</p>
Atom	<p>Licence bancaire</p> <p>Service opérationnel depuis 2016</p>	<p>100% mobile. La banque promet de fournir ses services 24h/24 en continu et de répondre à une demande de prêt immobilier en moins de 24h.</p> <p>À date, propose 2 produits : prêt immobilier et comptes d'épargne.</p>	<p>Plusieurs levées de fonds réussies</p> <p>BBVA possède 39% du capital</p>
Monzo	<p>Licence bancaire</p>	<p>Compte bancaire avec carte prépayée MasterCard « zero fee »</p> <p>Veut devenir la banque mobile de référence avec mout fonctionnalités aussi utiles qu'ergonomiques (traçabilité des transactions ; paramétrages multiples...)</p>	<p>A réussi une dernière levée de fonds qui lui permet d'accéder au statut de licorne.</p> <p>A recruté 900.000 clients depuis sa création.</p>

<p>Tandem</p>	<p>Fondée en 2014</p> <p>Licence bancaire obtenue en 2015</p>	<p>Banque 100% digitale et mobile : compte courant, carte, épargne. Outils destinés à analyser les dépenses, mieux épargner et économiser sur certains segments</p> <p>Service d'agrégation de comptes. Notifications diverses notamment pour être alerté en cas de dépenses ou de factures inhabituellement élevées.</p>	<p>A levé près de 150 millions £. A retiré le suffixe Bank à son nom pour clamer sa différence. A racheté la banque Harrods Bank Ltd</p> <p>250.000 clients ont été recrutés depuis son lancement</p>
<p>Starling Bank</p>	<p>Démarrage en 2016</p> <p>Licence bancaire</p>	<p>100% mobile et real-time comme ses concurrents</p> <p>Rémunération du compte courant</p> <p>Fonctionnalités multiples pour gérer ses dépenses au mieux</p> <p>Compatible avec Apple Pay, Samsung Pay, Google Pay, Fitbit Pay</p> <p>Accès à une marketplace de produits (assurance, investissement, épargne, prêt immobilier...) bâtie avec des partenaires dont Axa</p> <p>Outre une offre BtoC, propose également une offre aux entreprises</p>	<p>Mène régulièrement des innovations</p> <p>Démarche DSP2/API proactive</p> <p>Plus de 230.000 clients</p> <p>Diversification de son positionnement en proposant aussi une offre Bank As A Service</p> <p>Parmi ses premiers clients en mode BaaS, un projet de banque digitale avec RBS</p>
<p>Tide</p>	<p>S'appuie sur des partenaires pour la gestion de ses activités (Barclays, Prepay Solutions)</p>	<p>Compte courant à destination des professionnels.</p> <p>Veut se différencier par une ouverture de compte en 5 minutes, des coûts compétitifs et des outils pratiques de gestion.</p>	<p>Nouvelle levée de fonds de 8 millions € après celle de 15 millions €</p>

<p>Monese</p>	<p>Monese agit en qualité d'agent de l'Établissement de monnaie électronique PrePay Solutions</p> <p>Démarrage en 2015</p>	<p>Son modèle repose essentiellement sur un compte et une carte prépayée</p> <p>Trois niveaux de tarifs : Starter (gratuit), Plus (4.95€/mois), Premium (14.95 €)</p> <p>Cible notamment les expatriés, les migrants, les free lancers, les étudiants...</p>	<p>Dernière levée de fonds de 60 millions \$ en 2018 pour poursuivre son développement dans d'autres pays</p> <p>Revendique 600.000 clients</p>
----------------------	--	--	---

Autres néo-banques britanniques : Civilised Bank, TransferWise, Secco Bank, Soldo... et celles se positionnant en tant que Bank As A Service telles que Railsbank et Clearbank.

À noter dans le paysage britannique que la néo-banque la plus ancienne au sens premier du terme est Metro Bank qui a débarqué dans le "dur" en 2010 avec la création d'un réseau d'agences ex-nihilo.

Sans surprise, une des premières banques en ligne britanniques First Direct (groupe HSBC) a vu en 2018 le nombre de ses utilisateurs favorisant l'usage du Mobile passer la barre des 50%.

ALLEMAGNE

Nom	Statut	Services offerts	Commentaires
N26	2016 obtention de la licence bancaire	<p>100% mobile</p> <p>Ouverture de comptes en quelques minutes</p> <p>Plusieurs niveaux d'offres dont l'entrée de gamme gratuite</p> <p>En Allemagne, la carte permet même de retirer du liquide chez certains commerçants</p> <p>Autres services proposés selon les pays : crédit conso ; épargne ; transfert d'argent international ; assurance ; Apple Pay...</p> <p>Élargissement des offres grâce à des partenaires tiers (ex : Allianz, Younited Credit Raisin, TransferWise...)</p>	<p>Dernière levée de fonds de 160 millions \$ auprès de Tencent et d'Allianz</p> <p>Plus d'un million et demi de comptes dans 17 pays dont 200.000 en France</p> <p>A aussi lancé une offre pour les Pros</p> <p>Dernier pays ouvert en 2018 : UK</p> <p>Prochain assaut : marché US en 2019</p>
Fidor Bank	<p>Création en 2009</p> <p>Licence bancaire</p> <p>Lancement en 2015 au RU</p> <p>Rachat par BPCE en 2016</p>	<p>Fondée sur le principe du social banking (communauté d'intérêts et partage des conseils)</p> <p>Les membres actifs sont financièrement récompensés</p> <p>Compte d'épargne dont le taux d'intérêt est influencé par les clients,</p> <p>Fluidité des services et relation 100 % digitale</p> <p>Outre son activité en propre, Fidor revend son savoir-faire technologique à d'autres acteurs</p>	<p>Revendique plus de 200.000 clients</p> <p>Le lancement en France a été annulé dans sa forme originelle</p> <p>Désormais, l'avenir de la banque doit se jouer en dehors du groupe BPCE</p>

Solaris Bank	Création en 2015 Licence bancaire	Propose une solution clés en mains Banking As A Service Plaform aux start-up ou entreprises établies désireuses de lancer des offres de paiement ou des services bancaires.	Fonds levés ~100 millions € Effectif 180 personnes et plus de 20 clients BtoB dont la banque polonaise Alior Partenariat avec la société japonaise SBI pour se développer en Asie
---------------------	--	---	---

Autres acteurs allemands : banques en ligne ING, DKB, Comdirect (Commerzbank) , Moneyou (filiale d'ABNAMro), Hello Bank... ; néo-banques Kontis et Penta (cible PME).



Les banques continuent
d'innover tout azimut

Nous le disions hier quand dans notre édition de 2017, nous avons déjà consacré un chapitre entier pour illustrer que malgré les « défauts » que l'on attribue trop hâtivement aux établissements bancaires, l'innovation n'est pas l'apanage des nouveaux venus.

Nous le redisons cette année puisque lors de ces 12 derniers mois, sans surprise, aux quatre coins de la planète, ils ont pris part à nombre d'initiatives en solo ou avec leurs pairs. En témoigne ci-après cette série d'exemples :

■ **Social payment** : la banque belge Belfius permet au travers de son app de procéder à des paiements via Whatsapp et Messenger.

■ **Open API** : si des observateurs ont pensé ou dit à un certain moment que les banques avançaient à reculons vers l'ère de l'Open Banking et qu'elles avaient beaucoup à y perdre, certaines d'entre elles se révèlent plutôt entreprenantes en la matière. À l'instar de quelques établissements cités ci-après, sans volonté de sélection ou sans ordre d'importance quelconque :

- *Macquarie Bank est une banque australienne très proactive en matière d'Open Banking. Elle a partagé ses données avec la société locale Zip qui gère une application de PFM comptant plus de 400,000 usagers.*
- *Le service d'agrégation de comptes va devenir la norme chez les banques qui l'ajoutent à tour de rôle à leurs catalogues. HSBC UK propose depuis mai 2018 Connected Money tandis que trois banques norvégiennes Sbanken, Sparebanken Vest et Sparebanken Sogn og Fjordane ont décidé cette année de s'allier pour bâtir un programme commun d'agrégation de comptes.*
- *L'espagnole BBVA a été pionnière dans le développement d'API et la coopération avec des fintechs et d'autres prestataires de services en Europe avant l'entrée en vigueur de la DSP 2. Elle en fait de même aux États-Unis où elle a lancé en octobre 2018 sa plate-forme d'API Banking. Elle avait aussi annoncé que ses clients espagnols pouvaient désormais au travers de son app mobile, consulter les produits financiers détenus auprès d'autres établissements (fonds, plans d'épargne, dépôts, actions, prêts consommation et habitat), en avant-goût de ce qu'ils pourront faire en 2019 en termes de transactions sur l'ensemble de ces comptes.*
- *ING est un autre précurseur en matière d'innovation en général. Entre autres initiatives, ING a ouvert son portail API destiné aux développeurs et a créé en son sein plusieurs fintechs dont Yolt (gestion de budget et PFM) qui multiplie les partenariats avec d'autres acteurs tels que Monzo, Anorak, Homelyfe... Yolt compte plus de 500.000 utilisateurs dans différents pays européens dont UK, France et Italie.*

■ **Les initiatives d'ouverture de compte en ligne (sur PC ou smartphone) et de souscription de crédit (consommation, habitat) zéro papier** à l'adresse du grand public ou des entreprises, sont toujours plus nombreuses sous toutes les latitudes (ex : Arkéa en France ; OCBC à Singapour ; BB&T aux États-Unis ; First National Bank en Afrique du Sud...).

En Italie, la filiale du groupe Crédit Agricole qui propose Conto Adesso, un compte 100% en ligne vient de lancer un système d'identification par « selfie » qui permet grâce à un téléphone portable d'ouvrir un compte en quelques étapes. La Société Générale propose un service similaire en France depuis quelques mois.

■ **En matière de services mobiles, la grande majorité des banques étendent en permanence la gamme d'offres et produits que l'on peut souscrire au travers des smartphones et leur nombre d'utilisateurs mobiles augmente fortement.**

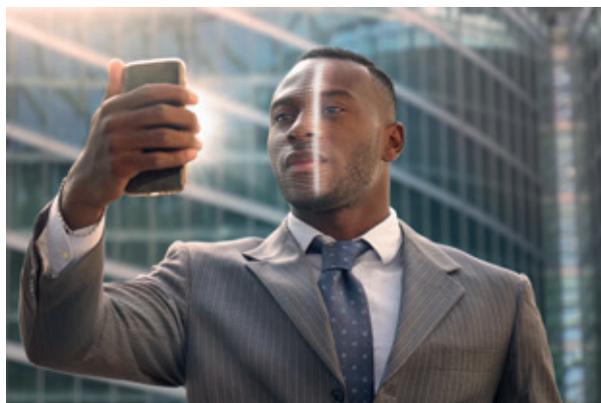
BBVA compte en 2018 24 millions de clients digitaux dont 19.3 millions sur mobile.

En France, BNP Paribas intensifie sa démarche et son offre de services « Mobile First » en intégrant de nouvelles fonctionnalités (ex : paiement mobile Paylib ; transfert PtoP par SMS ; possibilité de réaliser des virements immédiats avec ajout de nouveaux bénéficiaires directement sur mobile ; prise de rendez-vous en ligne avec son conseiller ; scan de chèques par mobile ; agrégation de comptes sur l'application « Mes comptes »...). Aujourd'hui, plus de deux tiers des visites sur les interfaces digitales de BNP Paribas se font désormais sur mobile.

■ **La technologie Blockchain** est adoptée par moult banques qui ne cessent d'en explorer toutes les capacités, en particulier dans les domaines suivants : clearing & settlement, paiements internationaux, trade finance, KYC, smart contracts...

■ **Dans le registre du paiement mobile et du PtoP**, les banques non seulement ont noué des accords avec les X-Pay (Apple, Samsung, Google) en rendant leurs cartes éligibles dans ces wallets, mais elles ont aussi lancé leurs propres offres de services en solo ou avec leurs pairs. Dans la première catégorie, citons le succès continu du service MobilePay lancé par Danske Bank avec ses 3.5 millions de clients au Danemark, que désormais la banque danoise exporte dans d'autres pays scandinaves. Dans la seconde, mentionnons la réussite de l'initiative américaine Zelle qui avec près de 30 millions d'utilisateurs a détrôné cette année le leader Venmo (groupe Paypal). Dans la même veine, les services Swish, Jiffy et Bizum promus respectivement par les banques suédoises, italiennes et espagnoles s'imposent sur leur marché respectif. Paylib pourrait-elle devenir la solution de référence de la communauté bancaire française ?

■ **Les technologies biométriques sont de plus en plus utilisées pour authentifier les utilisateurs de services bancaires**, en particulier sur mobile, qu'il s'agisse de reconnaissances d'empreintes digitales, faciale, veineuse, vocale ou de l'iris... Les clients peuvent ainsi aisément ouvrir un compte, accéder à leurs services bancaires de façon sécurisée, souscrire à des produits, effectuer des paiements en proximité ou à distance, retirer de l'argent à un distributeur...



En France, LCL a enrichi cette année son application mobile en ayant recours aux technologies de reconnaissance d'empreinte digitale et de reconnaissance faciale pour se connecter et valider les virements.

À l'automne 2018, la Société Générale expérimente la carte biométrique en partenariat avec Idemia de même qu'Intesa San Paolo en Italie en collaboration avec Mastercard et Gemalto.

Les banques tchèque Česká spořitelna et anglaise Lloyds ont recours à la reconnaissance vocale pour authentifier leurs clients qui utilisent leurs call centers.

Et cela ne s'adresse pas qu'au grand public puisque HSBC propose à ses clients corporate de s'authentifier par reconnaissance faciale pour accéder aux services bancaires.

Grâce à ses progrès continus et sa démocratisation facilitée par les derniers modèles de smartphones, on peut aisément supposer que la biométrie va se développer plus avant dans les usages. Dans les paiements, l'entrée en vigueur des exigences d'authentification forte du consommateur (Strong Customer Authentication / PDS2) en septembre 2019 va sans aucun doute favoriser l'avènement de nouvelles modalités d'authentification qui devraient en grande partie s'appuyer sur des techniques biométriques.



Quels lendemains et perspectives ?



Comme nous l'affirmions dans notre édition précédente, tant pour les banques traditionnelles qui innovent et lancent de nouvelles offres ou sociétés dédiées que pour les challengers qui souhaitent se faire une place au soleil, le chemin est long et semé d'embûches, surtout avec l'augmentation continue du nombre de prétendants..

Aussi est-il toujours ardu de se hasarder à des pronostics précis mais néanmoins, que pourrait-il se produire demain ou après-demain ?

Sauf exception, nous pensons que les banques en place devraient dans les années à venir, conserver une place prépondérante dans l'industrie des services financiers de détail et pour les meilleures d'entre elles, se distinguer grâce à des entités digitales ad hoc et/ou des offres ajustées qui contrecarrent celles des challengers.

Une poignée de néo-banques (ex : N26, Revolut, Nubank...), de par leur rapidité d'exécution, la qualité et l'étendue de leurs offres et leur développement international, vont réussir à s'imposer et conjuguer volumes conséquents (plusieurs millions voire dizaines de millions de comptes) et rentabilité.

Il n'est pas exclu que dans le lot des « néo-acteurs à succès », on ne trouve aussi certains mastodontes bien connus qui leur auront damé le pion, on en reparlera plus loin.

Les autres néo-banques noueront des partenariats ou conserveront une emprise plus « limitée », au plan géographique, au titre du segment visé ou de la complétude de services.

Les dernières enfin disparaîtront ou n'occuperont qu'une position marginale.

1 À la recherche du positionnement idéal et de la meilleure équation économique

Cette effervescence qui n'est pas près de s'arrêter, va néanmoins avoir des conséquences sur la stratégie des acteurs historiques et sur les modèles économiques.

C'est à celui qui saura le mieux jongler avec de nouveaux curseurs pour modifier les chaînes de valeur, à force de mobile-first et de cross-canal, d'architecture ouverte et d'API, de connexions croisées entre prestataires, de modèles inspirés des marketplaces ou de l'économie collaborative, etc... avec en filigrane, l'enjeu de la maîtrise de la relation client et des revenus qui en découlent.

Il leur faut donc idéalement réussir, d'une part, à inventer de nouveaux modèles ou remettre les anciens au goût du jour, ex : freemium ; low cost ; publicité ; affiliation ; apport d'affaires ; portails de services..., jusqu'à aller à une diversification des activités au-delà de la sphère financière, et d'autre part, optimiser ses structures de coûts en mixant habilement capacités internes, externalisation et partenariats.

Verra-t-on les tarifs forfaitaires all-inclusive ou presque se généraliser ou bien ceux « à la carte » auront-ils la préférence des clients qui voudront du sur-mesure ? La réponse est sans doute entre les 2 options, tant il est vrai que les modes peuvent changer au fil des ans.

Quelques perspectives nous semblent inéluctables

■ **Une partie du CA traditionnellement aux mains des banques (ex : cotisation annuelle cartes ; commission d'interchange sur les transactions cartes ; forfaits annuels ; commissions sur certaines opérations...)** va s'éroder du fait de la concurrence accrue, du « shift » de clients vers les nouveaux entrants et de l'obligation de s'aligner sur des offres « bon marché » qui seront légion.

- Les effets ne sont peut-être pas déjà pleinement perceptibles ou visibles car pour l'instant, les banques réussissent encore à compléter le niveau d'équipement de leurs clients, à écouler de nouvelles cartes Premium et à en augmenter l'usage... mais cela ne pourra durer éternellement.
- Regardons ce qui s'est passé pour **Paypal** qui intègre depuis 20 ans dans son wallet les cartes des autres et qui s'est imposé comme un leader mondial, au nez et à la barbe des banquiers émetteurs. Ces derniers pendant des années ont certes profité de la croissance du e-commerce mais se sont « contentés » de l'augmentation du volume de transactions par cartes sur internet (la carte étant et restant le 1^{er} mode de paiement en vente à distance dans la plupart des pays) plutôt que de créer, si ce n'est tardivement ou de façon non synchronisée, des offres concurrentes de PayPal (saluons l'initiative Paylib, qui par ses multiples facettes, paiement web/mobile sans contact/PtoP pourrait – qui sait – rattraper son retard...).
- Observons la stratégie d'**Amazon Pay** qui ressemble à bien des égards au parcours d'un PayPal qui après avoir grandi à ses débuts dans l'écosystème Ebay, s'en échappe et appose son bouton sur les pages de paiement de centaines de milliers de sites e-commerce dans le monde. Depuis quelques années, c'est au tour d'Amazon de vanter les mérites de son wallet (millions de clients dûment enrôlés et connus + son expertise paiement, fraude et UX) et de convaincre d'autres e-marchands (comble de la réussite pour le plus gros e-commerçant mondial) d'utiliser sa solution de paiement et son pouvoir de faire payer « plus vite que son ombre »...
- Remarquons enfin que si les accords des banquiers émetteurs avec **Apple Pay** pour ne citer que cet X-Pay, réjouissent leurs détenteurs de cartes friands d'iPhones et peuvent dans une certaine mesure, générer plus de transactions cartes, cette opération se fait aussi à un coût non négligeable puisque chaque émetteur doit payer une dîme à Apple. Imaginons demain ce que serait l'impact sur le P&L cartes des émetteurs si Apple Pay avait un succès consistant... surtout si in fine, le gros du volume des transactions provenait plus d'un shift d'un facteur de forme vers un autre (de la carte vers le smartphone) que d'un réel gain sur des transactions non-cartes et d'un surcroît d'usage... D'autant plus qu'entre temps, Apple aura conforté sa marque et sa place dans l'écosystème des paiements.



- De nombreux services basiques ou jugés comme tels deviendront gratuits ou presque.
- L'absence de transparence et l'excès d'astérisques dans les CGV chez certains prestataires seront sanctionnés.
- Les clients seront de plus en plus maîtres du jeu, pourront comparer/négocier à leur guise et se rallier au mieux disant ou à celui épousant leurs aspirations (simplicité, rapidité, utilité, innovation, ouverture...).
- Les protagonistes doivent continuer à faire le grand écart entre d'une part, baisser/maîtriser leurs coûts de production pour proposer les services essentiels au juste prix (l'effet de taille va jouer à plein) ce qui devient un « must have », et d'autre part, innover pour apporter de la différenciation ou éviter le churn, tant il est simple pour les clients de passer d'un provider à l'autre.
- Dans un marché où la valeur de la production des services va continuer à baisser (nouvelles plates-formes bank as a service + technologies plus performantes et agiles + « Apéisation »), la valeur va-t-elle définitivement basculer du côté de la distribution ou bien, un producteur qui saura astucieusement multiplier les canaux et accords de distribution pourra-t-il aussi tirer son épingle du jeu ? Ce qui pourrait aussi in fine faire le bonheur des spécialistes a contrario des généralistes...

2 La banque de demain sera ouverte ou ne sera pas !

Nous assistons et allons assister à une course aux API et aux supermarchés de services financiers.

Dans cette ère de l'Open Banking que l'on nous promet, quand les plus frileux se mettront « simplement » en conformité avec les évolutions réglementaires, les plus audacieux seront API First et auront une démarche dynamique et offensive pour développer au bénéfice de leurs clients, des services en partenariat avec d'autres prestataires de services financiers.



Dans cette perspective, tous les acteurs seront donc à la fois potentiellement « encapsulés » par d'autres et « encapsulateurs » de tiers.

Nous utilisons à dessein le terme d'encapsulation qui fait écho à la prouesse des grands e-marchands et géants du web qui ont créé des wallets à leurs marques et qui possèdent des centaines de millions de cartes bancaires dans leurs fichiers (ex : Apple ; Amazon ; Paypal ; Facebook...).

Mais jusqu'où aller dans cette logique ? Car tous ne seront peut-être pas égaux pour autant. Il est probable que ceux qui auront le plus de poids (nombre de clients ; étendue de l'offre de services et de connexions ; couverture internationale ; puissance de la marque ; attractivité et confiance...) seront plus à même d'imposer leurs modèles aux autres ou de devenir la porte d'entrée principale.

Ou bien, le paysage, pendant quelques années encore, sera si morcelé qu'il n'y aura pas de suprématie ?

Il est aussi probable dans cet environnement, où chaque prestataire de services financiers pourra aisément se connecter avec un autre (dans quelque domaine que ce soit : compte courant, épargne, crédit, assurance...), pourra accéder aux comptes de PSP par des applications d'agrégation, initier des opérations de paiement sur des comptes détenus chez des tiers..., qu'il n'y ait pas demain de différence entre un généraliste des services bancaires et un agrégateur ou encapsulateur de services d'autrui...

3 La menace des géants du Web et de la Tech est toujours présente

La stratégie des GAFABATX et autres géants est suivie de près par les banquiers et les néo-banques, ces dernières avouant non sans malice ou orgueil que ce sont leurs réels compétiteurs...

Il est entendu en tout cas que leur suprématie perdue dans leurs domaines de prédilection où ils ont atteint une domination presque sans partage (au point de décourager leurs poursuivants ou d'alimenter le courroux des autorités de la concurrence), qu'ils réussissent aussi (mais pas toujours) à percer dans de nouveaux registres, que leurs clients ou utilisateurs se comptent en centaines de millions, que leurs moyens financiers conséquents sont confortés par une capitalisation boursière insolente et que leur marque est devenue un asset extraordinaire de conquête, de fidélisation et de confiance (même après des épisodes peu glorieux à la « Cambridge Analytica »)...



Notons ici que dans le cadre d'une enquête mondiale commanditée par la société Mulesoft il y a quelques mois et réalisée auprès de 8.000 personnes, 52% des sondés âgés de 18 à 34 ans (et 33% pour l'ensemble de l'échantillon) pourraient avoir une relation bancaire avec des géants du web ou de la tech comme Facebook ou Google.

Ces acteurs comptent d'ores et déjà un track-record important dans les paiements et certains services financiers (ex : émission de cartes ; prêts au grand public ou aux entreprises ; wallet ; assurance ; services de paiement pour les commerçants...) et ne cachent pas leurs ambitions d'accroître leur business dans ce registre, qu'ils viennent de Chine ou des États-Unis.

C'est Amazon qui est cité régulièrement pour fomentier le lancement prochain d'un compte bancaire et qui pourrait rencontrer un fier succès en la matière, en particulier si l'on en croit une étude commandée par le cabinet Bain, menée auprès de 6.000 américains et publiée en septembre 2018 qui fait état de résultats plus qu'encourageants pour le géant américain du e-commerce :

- *Ses scores de fidélisation (dont NPS Net Promoter Score) sont plus élevés que ceux de la grande majorité des banques établies, nationales ou régionales. Tout espoir n'est pas « vain » pour les « incumbents » puisque la banque des militaires USAA est la seule qui fasse mieux qu'Amazon avec un NPS remarquable de 79 contre 47 pour Amazon.*
- *65% des clients Prime et 37% de ceux n'achetant pas chez Amazon seraient prêts à essayer gratuitement son compte bancaire.*
- *Cette offre séduirait volontiers les jeunes et des catégories socio-professionnelles « supérieures », ces dernières constituant déjà une bonne partie du fonds de commerce d'Amazon.*

À l'instar des banques traditionnelles, ces géants non seulement créent ou développent des colosses dans les services financiers

- Ant Financial, le bras armé d'Alibaba dans la finance vaut déjà 150 milliards \$, de quoi faire pâlir d'envie nombre de dirigeants de l'establishment bancaire.
- Les chiffres alignés par Alipay et Wechatpay en Chine donnent le tournis et c'est désormais hors de Chine que les deux frères ennemis se livrent une bataille sans merci.
- Amazon a créé des lignes de services dans les paiements et la finance telles que Amazon Pay, Amazon Cash, Amazon Lending (grand public et PME) et compte plusieurs typologies de cartes de paiement à son catalogue...

mais ils investissent aussi dans nombre de fintechs et néo-banques, par exemple

- Alibaba dans Paytm en Inde, Ascend en Thaïlande, Mynt aux Philippines, M-Daq à Singapour.
- Tencent dans les néo-banques brésilienne Nubank et allemande N26 ainsi que dans la fintech Voyager aux Philippines.
- Amazon a investi dans plusieurs fintechs, en particulier en Inde : Capital Float (crédit), Acko (assurance en ligne), ToneTag (paiements) et au Mexique.

4 Le scénario du pire pour les banques ?

Outre le risque de voir Amazon ou un autre racheter une (néo-)banque ou lancer une offre de comptes courants à succès, un autre scénario noir pour les banques en place serait aussi que certains ne profitent de l'appel d'air créé par la DSP2 et de l'uniformisation du marché européen, pour accéder avec le consentement de leurs millions/milliards de clients cumulés aux données logées auprès des établissements bancaires européens et ne proposent gracieusement ou à des tarifs très compétitifs, des services qui coûteraient peu à produire dès lors qu'ils s'appuieraient sur les usines des autres...

Leur posture pourrait devenir encore plus puissante si l'un ou l'autre de ces géants devenait la porte d'entrée première pour accéder à nombre de services financiers et s'il réussissait à créer un écosystème d'applications à leur marque, à l'instar de ce que Alipay et Wechatpay ont réussi dans leurs pays d'origine...

Excès d'imagination, dénuement d'intérêt de la part de ces acteurs qui auraient mieux à faire ailleurs, vigilance des régulateurs ou accords entre banques pour empêcher un tel scénario... ? L'avenir nous le dira.

Conclusion



Nous répéterons à l'envi que les dés ne sont pas jetés, même si certaines tendances de fond évoquées dans ce document nous semblent inéluctables.

À l'instar d'autres industries (entertainment, aérien, télécom...), celle des services bancaires vit une série de bouleversements sans précédent et doit s'habituer à un champ concurrentiel exacerbé par des centaines, voire milliers d'initiatives qui fragilisent les fondations des acteurs historiques.

Le nombre d'offres bancaires « new look » et de néo-banques va aller crescendo et encore engendrer du stress pour les uns et de belles réussites ou déconvenues pour les autres, à coup d'attaques et de contre-attaques successives.

Qui en sortira vainqueur et réussira à échapper à la banalisation ? Quels ressorts les acteurs en lice pourront-ils trouver pour générer suffisamment de revenus et de bénéfices, quand les services de base ne vaudront plus grand-chose et les possibilités de comparaison seront plus aisées que jamais ?

Le préfixe « néo » ou « challenger » aura-t-il d'ailleurs encore du sens pour ceux ayant plusieurs années d'existence et qui devront assumer, comme les plus anciens, le poids des réglementations et changements qui ne sont pas connus ? Ces nouveaux venus seront-ils toujours les plus agiles et les « best in class » et qui sait s'ils pourraient à leur tour perdre de leur superbe face à des acteurs ou événements inattendus ?

Nous aurons tout loisir d'obtenir quelques réponses à ces questions dans les 12 prochains mois qui, sauf cataclysme, devraient ressembler à ceux qui viennent de s'écouler.

Nous pourrons enfin espérer que les clients aient pleine conscience de leurs choix et préférences avant de souscrire aux appels des uns et des autres, qu'ils ne se bercent pas d'illusions sur les excès de gratuité ou de low cost et qu'ils adoptent en ces temps ombragés, un comportement sage et responsable...

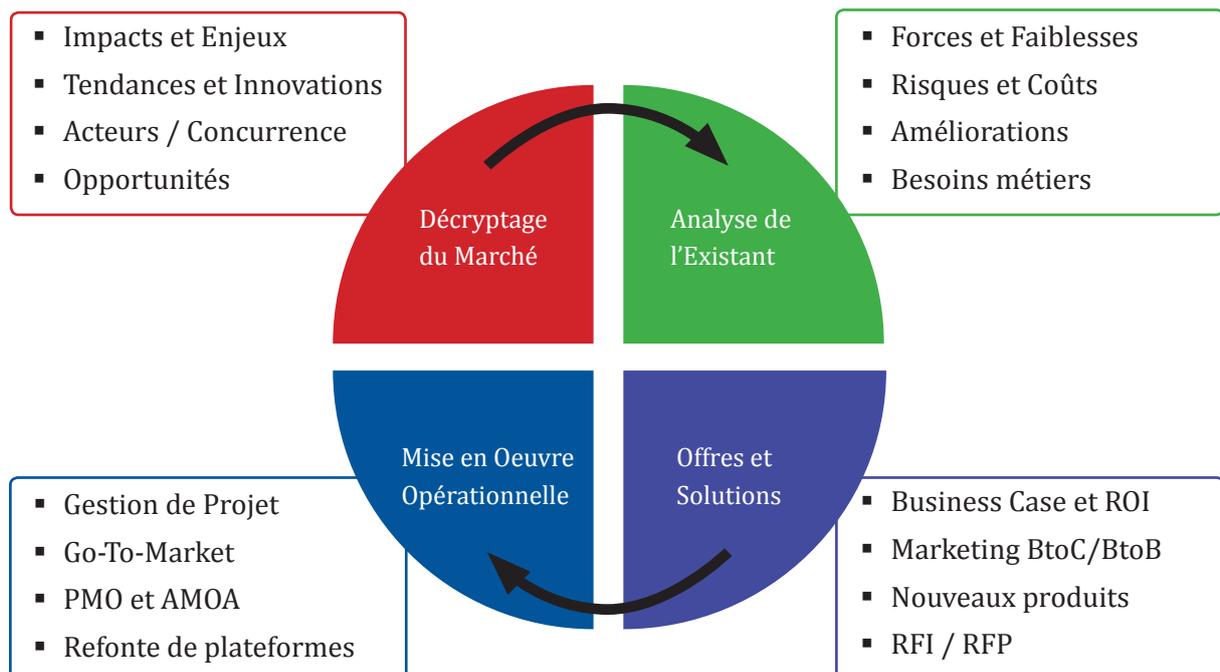
En tout cas, les saisons prochaines de cette saga des néo-banques ne sont pas écrites et s'annoncent à maints égards passionnantes et pleines de suspense !



Au sein du groupe Syrtals, Angelo CACI dirige Syrtals Cards & Beyond, l'entité dédiée à la Monétique et aux Paiements Innovants, au service des banques, émetteurs, acquéreurs, PSP, acteurs du retail, opérateurs télécom, start-up et fintechs...

Pour aider au mieux nos clients à faire face aux enjeux et opportunités du marché, nos prestations couvrent les registres suivants :

- Stratégie et études (marché ; benchmark ; opportunité...)
- Gestion de projet et AMOA
- Innovation et Transformation digitale
- Assistance marketing
- Gestion de RFI/RFP
- Expertise réglementaire



Créé il y a 20 ans et fort de plus de 80 consultants, le cabinet Syrtals conseille et accompagne les entreprises dans leurs projets de développement et de transformation dans les domaines de la Monétique, des Paiements, du Cash management et du Digital.

CONTACT

Angelo CACI - 06 13 02 41 07
acaci@syrtals-cards.com



6-8 rue du 4 septembre
92130 ISSY LES MOULINEAUX
Tél : 01 46 48 91 53

www.syrtals-cards.com
www.syrtals.com

© Syrtals 2018 - Toute reproduction intégrale ou partielle de ce document sans autorisation écrite de Syrtals est strictement interdite

Crédits photos : ©Shutterstock - © tandaV - Hilch - Phongphanl - Syda Productions - Saiful Farok Bin Zolbakri - Mmaxer - HQuality - microstock3D - Sergey Nivens / ©iStock - © mikeinlondon / ©Stockvault - © Jack Moreh / ©Pixabay : ©geralt / ©GEMALTO SA /©Barclays / ©Net / ©Revolut /©DittoBank