



# Vous avez dit ? NEO-BANQUES

## SAISON 3

Évolutions et Perspectives  
en France et à l'Étranger

# Sommaire

---

<b>ÉDITO</b>	<b>3</b>
<b>TENDANCES ET ÉVOLUTIONS MARQUANTES</b>	<b>4</b>
VERS L'ÈRE DE L'OPEN BANKING ET LE REGNE DE LA DATA DANS LA FINANCE	5
BANQUES ET OPEN BANKING	7
GISEMENT DES DONNEES BANCAIRES, MIRAGE OU REALITE ?	8
INDUSTRIE DES SERVICES FINANCIERS A LA CROISÉE DES CHEMINS...	10
REACTION DES BANQUES	12
<b>PANORAMA DES NÉO-BANQUES</b>	<b>15</b>
NÉO-BANQUES OU BANQUES DIGITALES DE DIFFÉRENTS CALIBRES	16
NOUVEAUX VENUS À RÉPÉTITION SOUS DE NOMBREUSES LATITUDES	18
LEVÉES DE FONDS À FOISON	19
CA ET RENTABILITÉ ?	20
RECETTES DU SUCCÈS POUR LES BANQUES DIGITALES	25
MISE A JOUR DANS 3 PAYS FRANCE, UK, ALLEMAGNE	27
<b>ENSEIGNEMENTS ET PERSPECTIVES</b>	<b>32</b>
PERCÉES ET AMBITIONS DES NÉO-BANQUES	33
ENJEUX DE TAILLE POUR LES UNS ET ESPOIRS POUR LES AUTRES	34
LE TEMPS DES PLATES-FORMES ET ÉCOSYSTÈMES ?	35
<b>CONCLUSION</b>	<b>37</b>

# ÉDITO

**N**ous voici parvenus à la Saison 3 de notre étude sur les Néo-Banques. Comme dans toute série, nous commençons à mieux connaître les personnages principaux et secondaires ainsi que leurs relations, leurs parcours dans le temps, leurs envies, réussites ou déboires et nous nous réjouissons des multiples intrigues et rebondissements...

Quand il est question de Néo-banques et de Fintech, la phase initiale de découverte est désormais derrière nous, quelques évènements s'expliquent quand d'autres interrogent encore. **L'emballement spéculatif et médiatique, lui, reste toujours intense** et parfois excessif, cf. les valorisations en milliards \$/£/€ des *Nubank*, *N26*, *Revolut* et autres *Monzo* ou *OakNorth*.

**En Europe, l'entrée en vigueur de la DSP2 en 2018 et le « passage » de l'échéance du 14 septembre 2019 avec les RTS n'ont pas créé de séismes**, en tout cas, pas pour l'instant, même si l'ère de l'Open Banking est bien en marche sous de nombreuses latitudes.

Les craintes suscitées par le gigantisme de certains acteurs et leur intérêt marqué pour la sphère des services bancaires et des paiements sont plus que manifestes, en atteste la dernière tentative de *Facebook* avec *Libra/Calibra*.

C'est ainsi que, au gré de ces changements et évolutions, **la saga des néo-banques reste toujours aussi passionnante**. Elle illustre à nouveau s'il en était besoin, combien l'industrie des services financiers est entrée depuis des années déjà dans une zone de turbulence et combien le métier de banquier ne cesse d'être mis sous pression par une armada de nouveaux venus.

Nous allons dès lors tenter dans cette troisième édition, de mettre en exergue les tendances et évènements majeurs de ces 12 derniers mois, d'en interpréter les drivers et conséquences, de tirer certains enseignements, et enfin d'esquisser des scénarii possibles pour les années à venir.

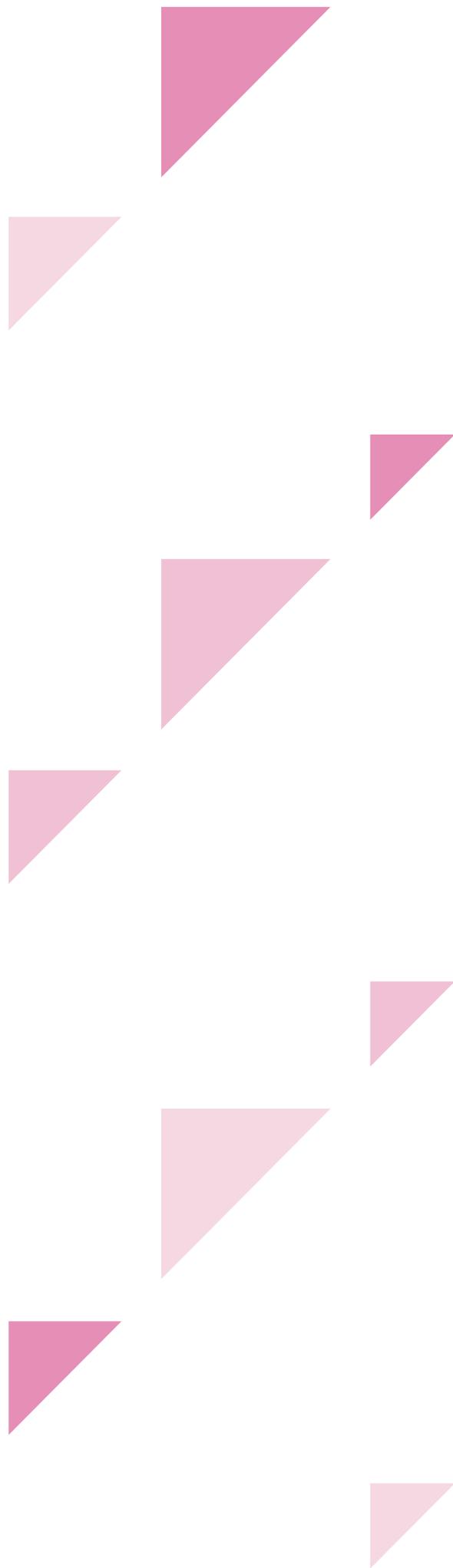
Bien entendu, impossible d'être exhaustif en la matière tant il y aurait à discourir. Aussi, nous serons sélectifs dans certains de nos propos et illustrations.

Enfin, comme chaque année, nous accueillerons volontiers vos commentaires, suggestions ou critiques qui nous aideront à être idéalement plus pertinents dans nos démarches présentes et futures.

Bonne lecture et au plaisir d'échanger de vive voix

*Angela CACI*

# TENDANCES ET ÉVOLUTIONS MARQUANTES



# VERS L'ERE DE L'OPEN BANKING ET LE REGNE DE LA DATA DANS LA FINANCE

**A**vec la DSP2 effective depuis 2018, le régulateur européen tend à intensifier le jeu concurrentiel et à consacrer la « fin » d'une partie du monopole bancaire dès lors que certaines informations relatives aux comptes de paiement/comptes à vue (soldes, historiques, transactions...) sont désormais légitimement accessibles (avec le consentement préalable des détenteurs) par des entités tierces/Third Party Providers, agrégateurs d'informations et initiateurs de paiement au travers d'API standardisées.

Les TPP regroupent 3 catégories d'acteurs : AISP (Account Initiation Service Providers), PISP (Payment Initiation Service Providers), CBPII (Cards-Based Payment Instrument Issuers).

Ainsi, il ne serait plus indispensable de recourir à la technique dite du « web scraping », même si celle-ci risque de demeurer en vigueur pour quelque temps encore ; ne serait-ce que pour obtenir les données n'entrant pas dans le champ de la réglementation.

Comme nous l'avons constaté, **il n'y a pas eu d'effet couperet le 14 septembre 2019** dès lors que les banques et autres établissements concernés n'ont pas tous respecté à la lettre cette échéance, en matière de disponibilité et de bon fonctionnement de leurs API.

De même que **la mise en œuvre de l'authentification forte** (qui concerne l'accès aux comptes, l'initiation de paiement et certaines opérations de paiement, en dehors des diverses exemptions prévues) **a subi des retards à l'allumage**, retards qui pourraient durer jusque fin 2020 selon les pays, voire au-delà.

Quoi qu'il en soit, malgré ces attermoissements et ces ajustements en cours ou à venir - Rome ne s'est pas faite en un jour et il importe que tous les acteurs en lice soient bien alignés sur l'ensemble de la chaîne

(utilisateurs, prestataires techniques, commerçants, AISP, PISP, ASPSP, émetteurs, acquéreurs...) afin d'éviter gaspillages, cacophonie, perte de CA et risques sécuritaires -, le coup est parti et tout ralentissement, voire tout retour en arrière semble illusoire.

**Avec l'avènement de l'Open Banking, c'est à qui désormais saura exploiter au mieux ces nouveaux rails qui pourraient devenir demain - qui sait - autant de nouveaux filons.** Il est fort probable en effet qu'une cohorte de prétendants n'essaie de désarçonner les acteurs historiques et propose des services d'un nouveau genre à leur insu ou presque.

**Plus rien n'empêche a priori un TPP dûment agréé de recourir à ces gisements d'informations « fraîches » et à ces accès pour diverses finalités :**

- Affiner son score et ses évaluations en vue de l'octroi d'un crédit
- Réaliser une opération de paiement, notamment par le biais du virement instantané (SCT Inst en Europe), ce qui ouvre de nouvelles perspectives de cinématique de paiement en CtoC, CtoB et BtoB, en lieu et place des modes opératoires actuels
- Proposer des outils de gestion et de PFM avec une vision à 360°, et des conseils « boostés » aux robo-advisors et à l'intelligence artificielle
- Offrir un choix plus large de produits de placement ou d'épargne
- Mettre en place de nouveaux parcours plus fluides et cohérents au travers desquels le client (particulier, entreprise) trouvera idéalement toutes les réponses à ses questions ainsi que des offres sur mesure autour de certaines thématiques. Lesquelles offres pourront intégrer les données financières recueillies chemin faisant auprès des ASPSP concernés, et des data/inputs de nature différente émanant de fournisseurs complémentaires.
- Etc...



**Il n'est pas exclu bien sûr que l'on ne voie également les banques « traditionnelles » se lancer dans une démarche proactive et offrir à leur tour une palette de services novateurs basés sur l'accès à des informations détenues par d'autres account providers.**

D'ailleurs faut-il le rappeler, la plupart des banques partout dans le monde proposent des services d'agrégation de comptes à leurs clients grand public et parfois clients business (cf. *Société Générale, BPCE, BBVA, NatWest, Citibank, HSBC...*). Il est intéressant de souligner ici qu'en septembre dernier, c'est la banque belge *KBC* qui annonçait avoir ajouté

dans son service d'agrégation, à la demande de ses clients, le compte Paypal aux côtés des comptes des autres banques belges BNP Paribas Fortis, Argenta, Belfius, ING.

Dans la même veine, sans attendre l'entrée en vigueur de la DSP2 et des RTS ou de leurs équivalents, de nombreuses banques (ex : *Crédit Agricole, BBVA, Citibank, DBS, Erste, NAB, Nordea, Deutsche Bank, Yes Bank...*) ont créé il y a plusieurs années déjà, des catalogues d'API afin d'encourager développeurs et autres sociétés à construire de nouveaux services basés sur les applications qu'elles avaient créées.

## TOUR D'HORIZON RAPIDE DE L'OPEN BANKING DANS CERTAINS PAYS

**Nombre de pays ont initié tour à tour des démarches similaires à celles que nous connaissons en Europe, avec quelques différences selon que les autorités locales mettent en œuvre des réglementations plus ou moins strictes ou de « simples » encouragements ou cadres de fonctionnement.**

En **Australie**, le gouvernement a voté la loi sur l'Open Banking en août 2019. Les 4 banques leaders du pays CommBank, ANZ, NAB et WestPac ont démarré les phases de tests relatives à la mise à disposition de données bancaires. L'ouverture effective est prévue pour début 2020. S'en suivra ensuite une étape de généralisation à tous les acteurs et données concernés (comptes courants, comptes cartes, épargne, prêts personnels, prêts immobiliers...) qui s'étalera jusqu'en 2022.

Les informations à partager relèvent des produits, des clients, de leurs différents comptes (soldes, opérations...), des transactions réalisées (montant, bénéficiaire...).

A **Singapour**, l'Autorité Monétaire de Singapour (MAS) a publié son "API Playbook" sans instaurer un cadre « rigide », mais en encourageant les banques locales à innover et rendre disponibles leurs datas.

Le **Royaume-Uni** a lancé en 2018 son système « Open Banking » initié en 2016 par la « Competition and Market Authority », avec une gouvernance spécifique et des standards techniques qui s'appliquent à l'ensemble de la communauté. A date, ce

sont environ 115 Third Party Providers et 50 Account Providers qui sont opérationnels et font vivre des dizaines de services basés sur les APIs, tant à l'adresse du grand public que des PME.

Aux **États-Unis**, il n'y a pas de loi en la matière mais plusieurs initiatives pour organiser la mise en place des principes et modalités de la part des sociétés concernées.

Ainsi, l'organisme « Financial Services Information Sharing and Analysis Center » (FSISAC) a annoncé (oct. 2018) la création, sous l'égide de banques (dont JP Morgan Chase, Citi, Bank of America, Wells Fargo...), de fintechs et autres entités, d'une organisation sans but lucratif dénommée « Financial Data Exchange (FDX) ». FDX 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. FDX comprend 55 membres. Visa et Mastercard en font également partie depuis quelques mois.

Par ailleurs, courant 2019, c'est la « NACHA » (National Automated Clearing House Association) qui a lancé un programme afin de standardiser des API sur différents aspects : partage d'informations sur les comptes ; initiation de paiements ; lutte contre la fraude...

# BANQUES ET OPEN BANKING

**F**aisons un retour en arrière de quelques mois en reparcourant quelques résultats de ce sondage commandité en mai 2019 auprès de plus de 200 dirigeants bancaires dans 17 pays européens, par la fintech suédoise Tink. Cette société s'est fait connaître pour ses offres de PFM et d'agrégation, et son positionnement délibérément « Open Banking orienté » puisqu'elle est connectée à des milliers de banques aujourd'hui. A noter enfin que Tink a réalisé début 2019 une belle levée de fonds de 56 millions €.

- **En Europe, 55% des interviewés avaient une opinion positive de l'Open Banking** mais les avis divergeaient en fonction des zones. Si 75% des opinions étaient positives en Finlande, seulement 33% l'étaient au Portugal.
- **A contrario, 39% des dirigeants de banques européennes considéraient l'Open Banking comme une menace.** Les plus réfractaires d'entre eux étaient au Benelux avec 61% d'opinions négatives et les moins rétifs au Danemark avec seulement 20%.
- **2 banquiers sur 5 voyaient dans la réglementation leur plus grande crainte, suivie pour 35% d'entre eux par les « Bigtech » et « Fintech » comme générateurs de risques vis-à-vis de leurs business models.**
- **91% des sondés s'estimaient plutôt confiants dans leur capacité à se conformer à la DSP2**
- **74% des institutions financières avaient déjà noué des partenariats avec des fintech** ou comptaient le faire dans les 12 prochains mois.
- **61% des personnes interrogées estimaient que les institutions financières avaient tout intérêt à innover,** d'autant plus que faire le strict minimum dans le cadre de la DSP2 ne leur permettrait pas de faire face à la concurrence des nouveaux acteurs.
- **L'Open Banking pourrait avoir un impact direct sur le comportement des consommateurs envers les banques.** Selon 56% des dirigeants, la fidélité des consommateurs allait sans doute être mise à mal puisque les délais, coûts et efforts pour changer de banque seraient moindres qu'aujourd'hui.
- **89% des dirigeants bancaires déclaraient que leur organisation était prête** (assez, plutôt ou complètement) pour affronter les enjeux des 5 prochaines années, compte tenu des changements prévus par la DSP2.
- **46% d'entre eux considéraient le développement de services digitaux comme la plus grande opportunité liée à l'Open Banking**

# GISEMENT DES DONNEES BANCAIRES, MIRAGE OU REALITE ?



**C'est un sujet qui ne cesse de faire parler (ou rêver) dans les chaumières et que nous avons évoqué à maintes reprises dans nos études passées.**

**A l'heure du digital, de l'IoT (montre, auto, frigidaire...), du cross-canal et de l'hyper-connectivité des usagers, l'utilisation des données disponibles/ accessibles sur les prospects et clients est devenue un asset fondamental pour les entreprises de tout secteur 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 en fonction de certains critères (ex : localisation ; comportements précédents ; degré d'équipement ; souhaits exprimés...)
- Limiter le churn
- Accompagner les clients dans certains moments clés de leur vie
- Lancer des produits ou services inédits
- Anticiper voire prédire des événements...

Convertir de tels objectifs à bon escient et dans le respect des règles en vigueur (dont le RGPD) requiert bien entendu une forte volonté, une organisation ad hoc, des talents et des moyens d'autant plus conséquents que les quantités de données disponibles vont continuer leur progression exponentielle, quelles qu'en soient leurs sources, natures et formes.

Dans ces montagnes de données potentiellement disponibles, **celles relatives aux transactions et comptes bancaires peuvent ainsi constituer de vraies « mines d'or » (dites-moi ce que vous achetez, épargnez, possédez... et je vous dirai qui vous êtes !)** car elles en disent long sur les profils et les comportements des consommateurs en question : CSP, capacités de dépense ou d'épargne, préférences et goûts, changements ou inflexions de vie, déplacements, détention de comptes multiples...

On sait l'appétit de nombre d'acteurs pour ces gisements, dont les 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, accompagnés par des milliers de start-up aux dents longues.

**En tout cas, tous les ingrédients semblent aujourd'hui réunis pour autoriser de telles démarches** : la réglementation (dans une certaine mesure) ; des technologies aussi performantes que l'IA, le machine learning ou la biométrie ; des consommateurs avides de reconnaissance et de personnalisation accrues ; l'avènement d'API en tout genre...

## Alors Mirage ou Réalité ?

**MIRAGE** si l'excès de données tue la donnée réellement exploitable et crée un brouillard dont il n'est guère aisé de s'extraire malgré les compétences des meilleurs data scientists, si l'on surestime les cas d'usages réels et les bénéfices escomptés, si la promesse est déviée de son but originel, si les risques collatéraux sont jugés trop élevés (ex : réputation ; perte de données ; amendes...), si la légitimité de « l'exploitant »/offreur du service n'est pas reconnue par le client, voire engendre malaise ou suspicion...

**RÉALITÉ** si l'on sait garantir respect de la vie privée et transparence, si l'on applique le bon dosage de communication sans intrusion, si les avantages dans l'expérience et dans la valeur du service et de la proposition (rapidité, pertinence, tangibilité, personnalisation, économie...) surpassent ce qui était naguère proposé, si la sagesse des consommateurs et la sagacité des régulateurs évitent d'éventuels abus et dérives...

Même si pour ce type de projet, c'est toujours plus facile à dire qu'à faire, **il nous semble qu'in fine, la question n'est plus s'il faut y aller ou pas, mais plutôt comment, avec qui et pour quelles offres de services, quitte à trébucher avant de trouver la juste voie...**

Parmi tous les acteurs éligibles ou intéressés par cette démarche, **les établissements financiers doivent réussir à passer outre certains épouvantails ou conservatismes.**

Ils ont tout intérêt au contraire à lancer de nouvelles approches, à exploiter leurs atouts (image ; millions de clients ; réseau de distribution ; gamme de produits et services ; moyens financiers ; solidité...) et à juguler certains « handicaps » (ex : poids du legacy ; relative lenteur ou frilosité...) en additionnant leurs compétences à celles de partenaires dûment sélectionnés et non susceptibles de devenir à terme de nouveaux concurrents.

**Bref, face à des risques de disruption qui ne vont pas s'amoinrir, pas de money sans données ! mais avec doigté...**

**Nota :** Rappelons ici que quelques acteurs bien connus ont parfois une attitude « border line » dans la transparence attachée à l'exploitation des données comme nous l'a révélé, entre autres, l'épisode peu glorieux de « Cambridge Analytica » et qu'a priori, leurs intentions dans ce domaine ne devraient pas fléchir, loin s'en faut...

Signalons aussi que personne n'est parfait, que des « anicroches » peuvent toujours survenir en la matière et que des réglages doivent être apportés au fur et à mesure. C'est ainsi que la CNIL néerlandaise « Autoriteit Persoonsgegevens » (AP) a rappelé à l'ordre en juillet 2019 plusieurs banques bataves qui, selon elle, ont exploité les données de paiement à des fins marketing sans que les clients ciblés n'en soient dûment informés. Ce qui a conduit les établissements en question à adapter leur politique « données » et « confidentialité » et à engager le dialogue avec l'AP au travers de leur association bancaire (NVB) dans le but d'identifier des modalités qui conjugueraient le respect de la loi et la volonté des banques de défendre l'intérêt de leurs clients.

En substance, l'erreur (ou la tentation) est humaine (si nous plagions/détournons la fameuse citation attribuée à Sénèque) et la persévérance ne serait pas seulement « diabolique »/nocive si elle devient au contraire détermination vertueuse en apprenant de ses erreurs et en se remettant dans le droit chemin sans dériver du chemin du droit...



# INDUSTRIE DES SERVICES FINANCIERS A LA CROISÉE DES CHEMINS...

**I leur a fallu quelques années pour penser les plaies issues des dernières crises financières et certains stigmates n'ont d'ailleurs pas totalement disparu. A côté d'acteurs affichant ces derniers temps des résultats confortables (les grandes banques françaises et américaines s'en tirant globalement plutôt bien), d'autres indicateurs sont désormais en dents de scie ou incitent à la prudence selon les établissements ou les géographies (ex : Nordea, Deutsche Bank, Mizuho...). En effet, certaines tendances qui perdurent voire se renforcent au fil des ans, affectent leurs équilibres et surtout assombrissent leurs horizons, ce qui les oblige à prendre des mesures drastiques.**

- **Marges de manœuvre plombées par le contexte économique et par la baisse continue des taux :** les activités de banque de détail, voire même parfois, celles de financement et d'investissement affichent des situations et perspectives contrastées. Sur le vieux continent, l'issue incertaine du Brexit de même que ses conséquences rendent de surcroît les marchés encore plus fébriles face à des risques nouveaux ou imprévisibles.

- **Réduction du nombre d'agences bancaires et pression sur l'emploi :** ainsi que nous le disions hier, la moindre fréquentation des agences accentuée par l'engouement pour les services à distance ne va guère s'estomper, que ce soit en Europe ou aux Etats-Unis. Ceci a des impacts forts sur la

consistance des réseaux des banques et les effectifs de la profession.

Selon la fédération européenne des banques, ce sont près de 10.000 agences en 2018 et 65.000 ces dix dernières années (-27%) qui ont été fermées en Europe tandis que dans le même temps, les effectifs ont continué à chuter, de l'ordre de 3% l'année dernière pour atteindre 2,6 millions, le plus bas niveau depuis l'existence de telles statistiques.

A titre d'exemple et à des degrés divers selon les établissements, les banques *Caixa Bank, Santander, Unicredit, Commerzbank, Deutsche Bank, BNP Paribas, Société Générale, HSBC, US Bank...* réduisent leur voilure sur un certain nombre de marchés, les deux grandes banques allemandes allant jusqu'à envisager une réduction de leurs effectifs respectifs de 10% et de 20% dans les prochaines années.

**Nota :** « ironie » de l'histoire, *Deutsche Bank* qui envisage de fermer des centaines d'agences en Allemagne a publié une étude en septembre 2019 soulignant que le nombre de visites en agences est plus élevé dans les régions plus habitées vs régions moins denses (notamment du fait de la moindre distance à parcourir). Elle indique au passage que ce n'est pas vraiment le cas dans les 4 grandes villes allemandes (Berlin, Hambourg, Francfort, Munich) car la population urbaine serait aussi plus encline à utiliser les services on-line.

L'étude conclut que la fermeture des agences engendre dès lors un cercle vicieux : plus grand éloignement → moins de visites → plus de recours aux services en ligne → moins de rentabilité des agences → autres fermetures... CQFD.



• **Concurrence soutenue dans le recrutement de nouveaux clients :** plus le nombre de prétendants augmente - les néo-banques et autres fintech se comptent par centaines - plus il est difficile de recruter aisément de nouveaux clients voire de les fidéliser, si ce n'est au prix d'opérations promotionnelles coûteuses ou d'efforts sur les tarifs pratiqués pour certains services.

Ces incitations et primes au parrainage continuent d'ailleurs d'être proposées par toutes les banques en ligne installées en France, voire par des acteurs plus récents comme *Orange Bank*.

Sur leur lancée des semestres précédents, *Compte Nickel* (BNP Paribas) et *Boursorama* (SG) ont fait partie des bons élèves et ont franchi respectivement à l'été 2019, le cap des 1,3 et 2 millions de clients, alors que les nouveaux entrants *N26* et *Revolut* ont recruté plus d'un million de clients dans l'hexagone depuis leur arrivée et accentuent encore leur pénétration.

Au Royaume-Uni, si l'on en croit une étude d'Accenture, les « digital-only banks » ont gagné 5 millions de clients de plus lors du 1er semestre 2019 et vont dans les 12 prochains mois, tripler leur base de clients à 35 millions ! au détriment de l'ensemble des banques historiques.

• **Des clients toujours plus avides de services on-line et mobiles :** sans surprise, la propension à utiliser les services de e- et m-banking ne se dément pas et cela concerne, de plus en plus, toutes les tranches de la population.

En attestent, entre autres, **les résultats du sondage commandité il y a quelques mois par Mastercard et effectué auprès de 11.000 personnes dans 11 pays européens :**

- 85% des sondés ont recours aux services digitaux au moins une fois par mois et 38% au moins une fois par semaine.
- Près des 2/3 utilisent les applications mobiles des banques traditionnelles et 20% d'entre eux utilisent celles des néo-banques.
- La grande majorité des clients mettent en avant la sécurité, le gain de temps, la rapidité et la praticité et estiment qu'ils vont continuer un tel usage.

- Plus de 50% des interviewés songeraient à changer pour un service d'une néo-banque tandis que 39% d'entre eux (+ 7 points vs 2017) resteraient volontiers auprès de leurs banques, lesquelles ont également beaucoup investi pour améliorer la qualité et la performance de leurs canaux digitaux.

- Enfin, pour 70% des utilisateurs, les banques restent leurs fournisseurs privilégiés en matière de gestion de leur argent.

**La dernière étude de l'association des banques américaines fait état d'un engouement fort en matière de digital banking :**

- 93% des nord-américains jugent leur expérience des services bancaires online "excellente," "très bonne" ou "bonne".
- Toutefois, 16% d'entre eux changeraient de banques pour une meilleure expérience digitale.
- 70% des sondés utilisent un smartphone pour gérer leurs comptes au moins une fois par mois tandis que 46% le font plus de trois fois par mois.
- 29% des adultes ont utilisé une app mobile pour effectuer un paiement ou envoyer de l'argent, ce chiffre grimpe à 44% pour la tranche d'âge 18-34 ans.

• **Conjuguer Humain et Digital :** les banques doivent à la fois continuer à investir des sommes colossales pour améliorer l'efficacité de leurs infrastructures IT (les 4 grandes banques américaines auront dépensé environ 40 milliards \$ durant l'année 2019) mais aussi optimiser leurs réseaux de distribution et adapter les compétences de leurs salariés.

Cette démarche peut parfois ressembler à un grand écart, tant il leur faut en permanence faire les bons choix et ajuster leurs dispositifs (production et distribution), en particulier face aux changements de comportements de leurs clients, aux aléas de la conjoncture et aux assauts de concurrents en tout genre.

**Concilier dimensions humaine et digitale est, en tout cas, aux côtés de la confiance, un de leurs atouts majeurs** pour se distinguer des géants du web et des fintech positionnés sur l'un ou l'autre des domaines de prédilection des banques.



## REACTION DES BANQUES

**P**arfois montrées du doigt pour leur relative inertie, les banques poursuivent leurs efforts en matière d'innovation pour se mettre au niveau de jeunes pousses plus agiles et pour accélérer leur mue (cf. les budgets évoqués plus haut).

**C'est ce qu'elles réussissent à faire en multipliant les initiatives :**

- Collaborations avec les fintech (d'après une étude de Finextra réalisée mi-2019, 81% des banques en Europe estiment que la réussite de leur transformation digitale passe par des partenariats avec des fintech)
- Fourniture de plates-formes et de services aux néo-entrants (notons ici que la plupart des challengers aux Etats-Unis s'appuient sur toute une série de banques, pour la plupart méconnues, comme *Radius Bank* ou *Lincoln Savings Bank*...)
- Investissements et rachats dans des start-up ou des sociétés technologiques
- Changement d'organisation et d'approche à force de design thinking, de co-création, de méthode agile et de digitalisation de process (KYC, self-care, on-boarding, servicing, ...)
- Lancement d'entités ad hoc qui épousent les codes de leurs jeunes compétiteurs et sont bâties sur des plates-formes « new look ».

**Mentionnons à ce propos que les « moteurs » de plusieurs banques ou offres digitales lancées par des établissements de crédit proviennent de nouveaux prestataires.** *new10*, filiale de *ABN Amro* a sélectionné *Mambu*, celui-là même qui équipe *N26* ou *OakNorth*..., alors que d'autres, comme le canadien *EQ Bank*, s'appuient sur les dernières releases de *Temenos*, lequel - soit dit en passant - supporte également les challenger banks *Judo Bank* (Australie), *AlbaCo* (UK) ou *VaroMoney* (USA)

**En voici une sélection d'illustrations ci-dessous au titre de cette dernière année.**

### • Partenariats/Investissements/Rachats

*Deutsche Bank* a pris une participation de 4,9% dans la fintech *Deposit Solutions*, avec qui la banque avait déjà mis en place un partenariat pour son portail « ZinsMarket ».

Les banques scandinaves *Danske Bank* et *DNB*

ont investi plusieurs millions € dans la passerelle « Nordic API Gateway » qu'elles utilisent pour leurs démarches Open Banking.

Idem de la part de la britannique *Nationwide* au sein de *Bankifi* (plate-forme bancaire pour les entreprises), des américaines *JP Morgan Chase* et *Wells Fargo* qui ont contribué à la dernière levée de fonds de la néo-banque pour « kids » *Greenlight*, et de la suédoise *Nordea* devenue actionnaire de *PFC*.

*HSBC* aux Etats-Unis s'est associé à *Roostify* afin d'automatiser son processus de prêt immobilier.

Rappelons enfin qu'en France, *Arkea* qui n'en est pas à son premier fait d'armes, a acheté 80% du capital de *Budget Insight*, un des précurseurs de l'agrégation de comptes aux côtés de *Linxo* et *Bankin*.

### • Automatisation / Digitalisation de process

*BPCE*, à l'instar de certains de ses confrères, propose depuis juillet 2019 la digitalisation intégrale du crédit immobilier.

Au-delà de ses services de conseil financier disponibles par téléphone et en agence, *HSBC UK* a lancé un service de robo-advisory « My Investment » accessible par PC, tablette et mobile permettant d'automatiser son offre et de la proposer au plus grand nombre (ticket minimum de 1.000 £).

### • Amélioration et rénovation de leur app mobile

Tour à tour, la plupart des banques tentent de rattraper leur retard vis-à-vis des meilleurs et enrichissent leur offre de mobile banking, tant dans leur ergonomie que dans la palette de fonctionnalités.

Citons ici la refonte en 2019 de l'app mobile de *BforBank* qui s'est mise au niveau des standards des banques digitales, la filiale de Crédit Agricole reconnaissant que 70% de ses clients utilisent désormais le canal mobile.

Le géant bancaire indien *ICICI Bank*, l'un des précurseurs de la banque à distance dans son pays a rénové de fond en comble son application « iMobile » en y ajoutant des services innovants et inédits tels que :

- Money Coach : service automatisé de conseil en investissement
- Discover : tableau de bord catégorisant l'ensemble des dépenses sur les différents comptes, étayé de graphiques et de prévisions
- Voice : activation de virements par

reconnaissance vocale

- 3D Touch : initiation de transactions (paiement de factures, virements...) par simple pression d'une icône
- In-app merchant payments : accès depuis l'application à divers services (restauration, réservation d'hôtels et de voyage...)
- Instant digital credit : obtention d'un crédit instantané lors d'un achat...
- Paramétrage des transactions cartes (seuils, géographie, blocage...) ...

Il en est de même de la part de **Lloyds Bank** au Royaume-Uni qui propose de nouvelles fonctionnalités à ses millions de clients utilisant ses services de mobile banking :

- Log-in express en saisissant uniquement 3 caractères
- Historique complet sur tous les comptes à vue, épargne et cartes
- Ouverture online de différents types de comptes
- Envoi d'argent en sélectionnant le bénéficiaire sur son répertoire téléphonique
- Accès aux offres de cash back des commerçants partenaires.

#### • Biométrie

**Banco Sabadell** et la banque émirati **NBD** proposent respectivement sur Amazon Alexa, un service de cotation des actions de la bourse espagnole et un service de Voice Banking.

Les banques espagnole **Caixa** et taïwanaise **Esun Bank** quant à elles, ont lancé un service de retrait d'argent basé sur la reconnaissance faciale. La finlandaise **OP Bank** expérimente cette même technologie pour le paiement de proximité.

**NatWest** est devenue cette année la première « high-street bank » britannique à proposer l'ouverture de comptes par selfie.

#### • Intelligence artificielle

L'industrie bancaire s'empare de plus en plus des technologies d'IA dans le but de favoriser l'automatisation et l'efficacité de certains process, génératrices d'économie et de performance.

C'est le cas en particulier dans divers registres : interactions clients (ex : chatbots, assistants vocaux, conseils personnalisés...), fraude et cybersécurité, conformité (KYC, lutte contre le blanchiment d'argent...), gestion des risques, analyses prédictives...

Le chatbot Erica de **Bank of America** a déjà été utilisé par plus de 9 millions de clients depuis son lancement aux Etats-Unis. Ses fonctionnalités ont été encore enrichies lors de la dernière rénovation de l'application mobile de la banque en octobre 2019.

Pour renforcer ses efforts en la matière, **BBVA** qui ne cesse d'être particulièrement active sur de nombreux fronts (collaboration, investissement, achats, innovations, API...), a créé mi-2019 son « AI Factory » en rassemblant sous un même toit, 150 data scientists et autres spécialistes,

**BNP Paribas** propose depuis mars 2019 Genius, un assistant digital personnalisé et intelligent destiné à aider les clients dans la gestion quotidienne de leurs comptes, notamment par l'envoi de messages personnalisés permettant de mieux gérer son budget (ex : analyse de l'évolution des dépenses, catégorisation des achats et paiements effectués, alertes en cas d'opérations inhabituelles ou d'éventuels problèmes de trésorerie etc...)



## • Réseaux d'agences

Même si le nombre d'agences ne cesse de diminuer dans les pays matures, le « mortar » est loin d'être mort et contribue encore à la satisfaction et à la fidélisation des clients pour nombre de services.

Ainsi, la plupart des établissements bancaires continuent leurs efforts de modernisation, reformatage et digitalisation des agences dans le but d'améliorer leur qualité d'accueil, leur disponibilité, leur palette de services et leurs capacités de conseil, notamment en affectant les personnels vers des services à plus forte valeur ajoutée.

Cette année, c'est **ING** qui a lancé son nouveau concept d'agence dont le look et l'ambiance sont faits pour se sentir « comme à la maison », concept que la banque hollandaise va déployer dans ses 1660 agences sur 9 pays.

Après l'avoir expérimenté avec succès dans d'autres pays, **Santander** a inauguré en juillet 2019 son 1<sup>er</sup> « Work Café » au Royaume-Uni qui mixe bar ouvert au public, espace de co-working et services bancaires.

## • Banques digitales

Enfin, comme d'autres l'ont fait par le passé, plusieurs banques ont lancé cette année, des filiales digitales ex-nihilo, à l'instar de **La Banque Postale avec Ma French Bank** (cible jeunes et grand public) et de **Deutsche Bank avec Fyrst** destinée aux entrepreneurs et freelances.

Après sa banque digitale pour les entrepreneurs **Mettle** lancée en 2018 (proposée sans aucun fee), **RBS** planche sur sa néo-banque BtoC dénommée **Bo'**, dont la liste d'attente est ouverte.

Autres exemples, l'alliance entre **ING** et **Bank of Beijing** pour créer une banque digitale, détenue majoritairement par un acteur étranger, une première en Chine ; et celle entre **Line** et **Mizuho** qui préparent le lancement d'une banque mobile au Japon.

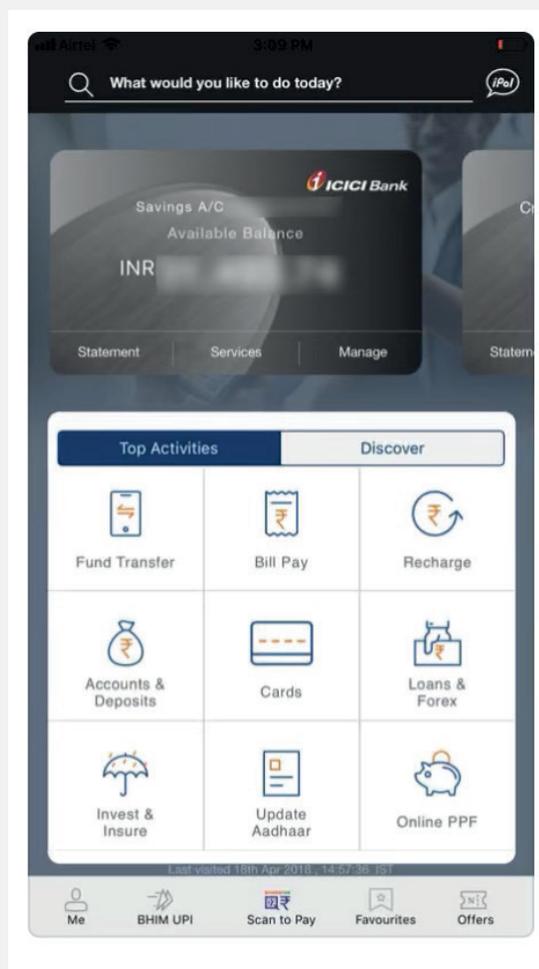
**Standard Chartered** poursuit l'ouverture de banques digitales en Afrique. Après la Côte d'Ivoire en 2018, sept nouveaux pays (Ouganda, Tanzanie, Ghana, Kenya, Botswana, Zambie, Zimbabwe) ont suivi en 2019.

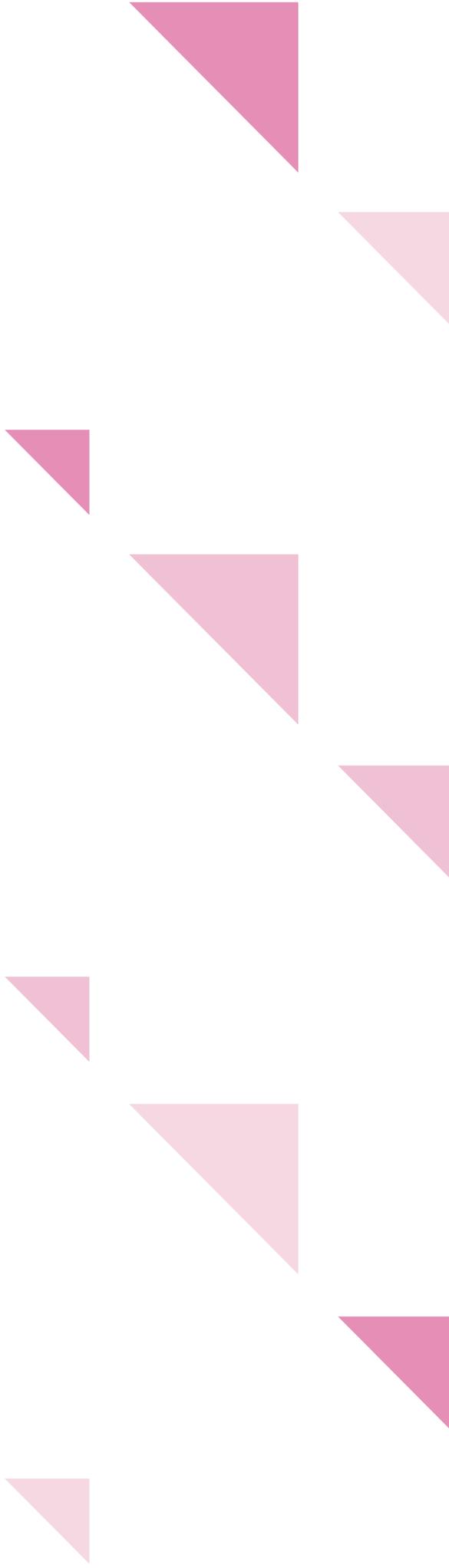
Même s'il ne s'agit pas d'une banque dédiée à part entière, citons enfin la suite de services mobiles conçue spécifiquement pour les étudiants (moins de 22 ans) par la banque canadienne **RBC** avec des

fonctionnalités répondant aux besoins de cette population, telles que :

- Simplification : pour faciliter la navigation, les fonctions clés sont au premier plan (accès aux comptes, fonctions de virement, vue des dépenses, carrousel des comptes...)
- Personnalisation : possibilité d'attribuer des pseudonymes et des couleurs aux comptes ainsi que de télécharger les photos des contacts, ce qui permet aux étudiants d'utiliser l'appli de façon intuitive et d'obtenir un aperçu clair de leurs finances.
- Contenus adaptés : des définitions contextuelles de termes financiers et des conseils de gestion financière facilitent la compréhension des opérations bancaires.

En outre, **RBC** a condensé une série de services extra-bancaires destinés à la génération Z (formation, recherche d'emploi, musique/concert/artistes, réductions/offres personnalisées/cashback, éducation financière, aide à la création d'entreprises...).





# **PANORAMA DES NÉO-BANQUES**

# NÉO-BANQUES OU BANQUES DIGITALES DE DIFFÉRENTS CALIBRES

**E**n préambule, rappelons que dans notre première édition de 2017, nous avons tenté de décrypter la saga des néo-banques en rappelant comment étaient nés à la fin du XX<sup>ème</sup> siècle et au début des années 2000, les banques en ligne ainsi que les premiers trouble-fêtes de la banque/finance que l'on n'appelait pas encore Fintech.

Dans de nombreux pays, les banques ou assureurs avaient créé de toute pièce, racheté ou fusionné des entités dédiées aux services bancaires ou boursiers on-line, disponibles par téléphone puis sur web et mobile. Citons à titre d'exemple *First Direct* en Angleterre qui fête ses 30 ans en 2019, *Fortuneo* (Arkea), *Monabanq* (Crédit Mutuel-CIC), *Boursorama* (SG), *Hello Bank* (BNP Paribas), *BforBank* (Crédit Agricole) *Che Banca* (Mediobanca), *ING Direct*, *Openbank* (Santander) etc...

**Aujourd'hui, le marché est beaucoup plus bigarré avec un nombre d'acteurs, néo-banques ou « challenger banks » comme disent les anglo-saxons, qui ne cesse d'augmenter au fil des ans.**

**En effet, l'euphorie est toujours de mise à plus d'un titre :**

- Création interrompue de nouvelles néo-banques sur tous les continents
- Levées de fonds confortables à répétition
- Croissance exponentielle et internationalisation à marche forcée pour certains acteurs
- Elargissement de l'offre de services...

**Tout semble donc leur réussir pour l'instant, même si le bât peut parfois blesser lorsqu'il est question de CA et de rentabilité.**

**Devant cette myriade d'acteurs, voici quelques critères nous permettant de les catégoriser et de les différencier :**

- **Statut** : banque de plein exercice, établissement de paiement ou de monnaie électronique, agent... Le recours à tel ou tel statut permet de refléter leurs ambitions ou moyens ainsi que la gamme de services qu'ils sont en mesure d'offrir aujourd'hui ou demain. Il est aussi intéressant de noter les changements de statut opérés au fil des ans et de leur succès.
- **Origine** : start-up ; filiale de banques ou de sociétés financières, d'opérateurs télécom, de retailers ou de géants du web...
- **Cibles** : BtoC (grand public), BtoB (freelances, entrepreneurs, PME, e-marchands...) ou un mix des deux ; certains ciblent également des sous-segments/niches spécifiques (jeunes ; adolescents ; étudiants ; voyageurs...)
- **Palette de services financiers plus ou moins large** : comptes bancaires ou de paiement ; cartes

prépayées, débit ou crédit ; crédit consommation ; crédit immobilier ; épargne ; bourse ; achat de crypto-monnaies ; envoi d'argent ; transferts internationaux ; assurance...

De plus, au-delà de leur offre propre, certains players revendent aussi en parallèle tout ou partie de leur savoir-faire/plate-forme à des tiers sous forme de « Bank As A Service »/Marque blanche (ex : *Starling Bank*, *Fidor*, *Ditto Services*...).

- **Taille** : nombre de clients (milliers, centaines de milliers, millions)
- **Géographie** : pays couverts (national, régional, international)
- **Levée de fonds et valorisation** : jusqu'à licorne, voire décacorne
- **Société privée ou cotée en bourse**
- **Core ou non-core** : activité principale ou diversification
- ...

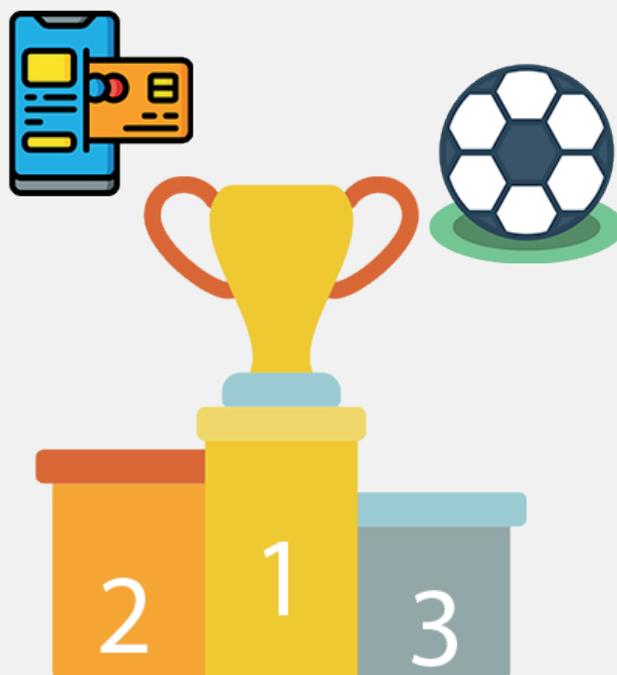
**En substance, tous les acteurs en lice ne jouent pas dans la même cour du fait de leurs cibles, de leurs ressources financières, de leur parenté ou actionnariat, ou de leurs premiers exploits...**

**Si l'on voulait faire un parallèle osé avec une discipline sportive fort connue, on pourrait aisément dire qu'il y a les équipes qui jouent la coupe du monde ou la champions' league et les autres qui jouent dans les niveaux subalternes**, celles qui veulent planter leurs fanions à l'échelle continentale ou globale et leurs concurrents demeurant au plan national, celles qui ambitionnent d'être bonnes à tous les postes et sur tous les fronts et celles qui se spécialisent dans une tactique de jeu ou sur certains terrains, enfin celles qui attirent les plus généreux sponsors, font rêver les foules et dont les capitaines sont adulés comme des stars et d'autres plus discrètes mais néanmoins méritantes et ambitieuses... jusqu'aux amateurs qui n'accéderont jamais aux échelons supérieurs.

Face à cette horde de « barbares » ou de conquérants, se dressent des dizaines de milliers de banques « classiques » - sans que cet adjectif ne soit péjoratif - qui ne lésinent pas pour conserver leurs audiences/clients et se hisser au niveau des meilleurs.

Il y aussi les « usual suspects » que l'on ne cite plus, si ce n'est par acronymes interposés qui ont écrasé tout ou partie de la concurrence dans leur domaine de prédilection et qui ont déjà fait montre (et ce n'est pas fini) de leurs capacités à pénétrer et réussir dans le secteur financier...

**Comme ce fut le cas dans d'autres industries dans un passé plus ou moins récent (média, aérien, musique, télécom, automobile, retail, hôtellerie...), il va y avoir de la casse si on peut se permettre cette expression triviale.**



A titre d'exemple, citons ici que selon une étude PwC paru en juillet 2019, ce sont 233 fintechs allemandes depuis 2011 qui ont plié bagage dont les  $\frac{3}{4}$  depuis 2017. Elles étaient majoritairement basées à Berlin, avaient en moyenne 4 années d'existence et servaient tant le grand public que les entreprises.

Mentionnons par ailleurs les déboires ou disparitions ces derniers temps des start-up *Loot* (néo-banque), *Ipagoo* (comptes multi-devises), *Glintpay*, *Unilend* et *Lendy* (crowdfunding)...

Enfin, la néo-banque américaine *Denizen* lancée par BBVA aura cessé ses activités en décembre 2019 tandis que le groupe bancaire JP Morgan Chase a décidé d'une part, de fermer sa banque mobile *Finn* aux Etats-Unis qui n'aura que très peu vécu et d'autre part, de réduire le champ d'action de son wallet mobile *Chase Pay*.

# NOUVEAUX VENUS À RÉPÉTITION SOUS DE NOMBREUSES LATITUDES

**D**epuis notre dernière parution de novembre 2018, la source de création de néo-banques ne s'est pas tarie dans de nombreuses géographies, bien au contraire, avec notamment cette liste non exhaustive de nouveaux nés.

## Banques pour entrepreneurs et PME :

- Au Royaume-Uni, plusieurs néo-banques sont apparues ou sont sur les starting blocks telles que *Amaiz*, *Gravity*, *Revverbank*, *AlbaCo*...
- Aux Etats-Unis, citons les start-up *Joust* (levée de fonds de 2,6 millions \$) ou bien *Azlo* (en partie financée par BBVA) qui veulent séduire les dizaines de millions de free-lancers américains.
- En Inde, *Namaste* fait évoluer son offre pour devenir la banque digitale des TPE et PME.
- En France, *Margo Bank* se prépare à démarrer ses activités, dès l'obtention d'une licence bancaire ad hoc.

## Banques pour le grand public ou certains sous-segments :

- Jeunes : *Current* et *Step* (Etats-Unis) dans laquelle Stripe a investi ; *Xaalys*, *Kard* et *Pixpay*

en France.

- France : *Ma French Bank* (La Banque Postale) ; *Linxo* s'est annoncé comme prochain entrant (en partenariat avec Natixis Payments).
- Royaume-Uni : *Chetwood Financial* et la fintech *Zopa* (PtoP lending) qui a ouvert sa waiting list, ont tous deux obtenu une licence bancaire ; *B-Social* (social money).
- Etats-Unis : *T-Mobile Money* (filiale américaine de Deutsche Telekom) ; le géant japonais *Rakuten* ; *Dave* ; *Zenus* ; *Uber Money*.
- Asie : *Didi* et *Grab*, les Uber chinois et malais ont lancé ou élargi leur gamme de services financiers. *Rakuten* a obtenu une licence de digital banking à Taiwan.
- Afrique du Sud : *Discovery Bank* (lancée par le groupe d'assurance éponyme), *Tyme Bank* (African Rainbow Capital).
- Italie : *Illimity* dont le CEO n'est autre que l'ancien patron de Intesa Sanpaolo, Corrado Passera.
- Norvège : *Bulder Bank* (sous la licence bancaire de Sparebanken Vest).
- Allemagne : *Insha*, néo-banque islamique.

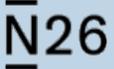


# LEVÉES DE FONDS À FOISON

**C**omme les années précédentes, de prime abord, il ne semble pas compliqué pour les prétendants dans cette arène des services financiers digitaux, d'attirer des investisseurs pour une première ou énième levée de fonds.

C'est à se demander parfois si les acteurs bancaires en place sont tellement « old-fashioned » ou « has been » que cela, voire déjà condamnés, ou si les espoirs de « révolution » ou de création d'un nouvel ordre financier sont si imminents qu'ils méritent des prises de risques non négligeables au regard des sommes plus que ron-delettes en jeu. Mais, à chacun son métier et l'avenir nous dira tôt ou tard ce qu'il en est...

**Voici en tout cas ci-dessous une série d'opérations de la part d'acteurs jeunes ou un peu plus âgés dans divers pays.**

	DERNIERE LEVEE DE FONDS	VALORISATION	PAYS D'ORIGINE	SITE INTERNET
 OakNorth	440 millions \$ - Fév 2019	2,8 milliards \$	Royaume-Uni	<a href="http://oaknorth.com">oaknorth.com</a>
	113 millions £ - Juin 2019	2 milliards £	Royaume-Uni	<a href="http://monzo.com">monzo.com</a>
 STARLING BANK	75 millions £ - Fév 2019 30 millions £ - Oct 2019	+ 900 millions £	Royaume-Uni	<a href="http://starlingbank.com">starlingbank.com</a>
 Atom	50 millions £ - Juil 2019	530 millions £	Royaume-Uni	<a href="http://atombank.co.uk">atombank.co.uk</a>
 CURVE	55 millions \$ - Juil 2019	250 millions \$	Royaume-Uni	<a href="http://curve.app">curve.app</a>
 tide	44 millions £ - Oct 2019	+ 200 millions £	Royaume-Uni	<a href="http://tide.co">tide.co</a>
 chime	200 millions \$ - Mars 2019	1,5 milliard \$	Etats-Unis	<a href="http://chimebank.com">chimebank.com</a>
 BREX	100 millions \$ - Juin 2019	2,6 milliards \$	Etats-Unis	<a href="http://brex.com">brex.com</a>
 VARO	100 millions \$ - Juil 2019	+ 500 millions \$	Etats-Unis	<a href="http://varomoney.com">varomoney.com</a>
 Dave.com	110 millions \$ - Sept 2019	1 milliard \$	Etats-Unis	<a href="http://dave.com">dave.com</a>
 step	22,5 millions \$ - Juin 2019	-	Etats-Unis	<a href="http://step.com">step.com</a>
 Current	20 millions \$ - Oct 2019	-	Etats-Unis	<a href="http://current.com">current.com</a>
 NOVO	4,8 millions \$ - Avr 2019	-	Etats-Unis	<a href="http://banknovo.com">banknovo.com</a>
 KOHO	42 millions \$ - Mai 2019	+ 100 millions \$	Canada	<a href="http://koho.ca">koho.ca</a>
 Klarna.	460 millions \$ - Aout 2019	5,5 milliards \$	Suède	<a href="http://klarna.com">klarna.com</a>
 P.F.C.	5 millions € - Juillet 2019	-	Suède	<a href="http://getpfc.com">getpfc.com</a>
 N26	300 millions \$ - Janv 2019 170 millions \$ - Juil 2019	3,5 milliards \$	Allemagne	<a href="http://n26.com">n26.com</a>
 raisin.	114 millions \$ - Fév 2019 28 millions \$ - Juil 2019	600/900 millions \$	Allemagne	<a href="http://raisin.fr">raisin.fr</a>

	DERNIERE LEVEE DE FONDS	VALORISATION	PAYS D'ORIGINE	SITE INTERNET
	400 millions \$ - Juil 2019	10 milliards \$	Brésil	nubank.com.br
	400 millions \$ - Juil 2019	+ 1,5 milliard \$	Australie	judo.bank
	8,5 millions \$ - Janv 2019	-	Australie	voltbank.com.au
	57 millions \$ - Sept 2019	-	Mexique	klar.mx
	35 millions \$ - Juil 2019	-	Inde	goniyo.com
	30 millions \$ - Juin 2019	150 millions \$	Inde	bankopen.co
	25,5 millions \$ - Mai 2019	-	Singapour	you.co/
	25 millions € - Sept 2019 2 millions € - Oct 2019	-	Espagne	bnext.es
	13 millions € - Fév 2019	-	Danemark	lunarway.com
	11 millions \$ - Sept 2019	-	Nigeria	fairmoney.ng

## CA ET RENTABILITÉ ?

**Des valorisations flatteuses et des clients par milliers ou millions en quelques années, c'est bien voire excellent ; un business model solide et des bénéfiques, c'est encore mieux !**

**B**ien sûr, ne leur jetons pas la pierre trop hâtivement. Il va sans dire qu'il faut se montrer tout à la fois patient et déterminé avant de franchir la ligne de la rentabilité, surtout si, dans un premier temps, à l'instar d'ânés glorieux dans d'autres industries (ex : Amazon) pour qui le break-even s'est fait longtemps désirer, ces acteurs privilégient la croissance forte, l'expansion géographique, voire la diversification des activités plutôt que les premiers bénéfiques...

Remarquons à cet égard que malgré leur antériorité, la plupart des banques en ligne sont faiblement bénéficiaires ou sont constamment dans le rouge.

Sans donc les juger, nous pouvons néanmoins regarder ce que certains chiffres ou résultats indiquent ou laissent présager.

**Avant cela, portons notre attention un instant sur quelques fintechs qui se portent déjà plutôt bien comme en attestent les exemples suivants :**

- **Parmi les spécialistes des paiements**, nombre de providers sont déjà rentables et réussissent, depuis des années, à jongler avec des résultats et valorisations très confortables à l'instar des *Wirecard, Adyen, Stripe, Square, PayPal...* (cf. notre étude de mai 2019 « Wallets et Paiement Mobile »).

*PayPal* que l'on ne présente plus, est devenu une véritable cash machine avec ses près de 300 millions de clients, un CA annuel supérieur à 17 milliards \$ et un résultat de l'ordre de 2,5 milliards \$, 12 milliards de transactions traitées par an pour une valeur supérieure à 600 milliards de \$, dont plus de 40% au travers du mobile. *PayPal* vaut ~121 milliards \$ au Nasdaq.

L'acquéreur *Adyen* (coté à Amsterdam) a annoncé ses résultats semestriels H1 2019, soit 104 milliards € de flux (+49%), un CA de 221 millions € (+41%), un EBITDA de €125,8 millions (+79%). *Adyen* est valorisé ~19 milliards €.

Son concurrent américain *Stripe* fondé en 2010 brasse lui aussi des centaines de milliards \$ de flux de transactions pour le compte de ses clients e-marchands. Désormais valorisé 35 milliards \$,

**Stripe** a entamé une incursion au-delà de son core-business, dans l'émission de cartes et le crédit aux entreprises.

Le suédois **Klarna** qui combine des activités de paiement et crédit, vaut 5,5 milliards \$ en août 2019. Chiffres clés 2018 : 630 millions \$ de revenus et 12 millions \$ de résultat net ; 130.000 commerçants et 26 millions de clients ont recouru aux offres **Klarna** ; plus d'un million de transactions de paiement par jour ; 14 pays couverts Europe et Amérique.

A noter que **PayPal**, **Wirecard**, **Adyen** et **Klarna** pour ne citer qu'eux, ont le statut de banques.

- **Dans le crédit BtoB**, les compteurs s'affolent également chez certains prestataires.

Les chiffres de **OakNorth** relatifs à l'exercice 2018 font état d'un CA de 116 millions £ (+115%) pour un résultat pre-tax de 34 millions £ (X3) et d'un volume d'affaires de 2,2 milliards £. Sa valorisation frôle les 3 milliards £ après la dernière mise de **Softbank** à hauteur de 400 millions \$ début 2019.

Son compère britannique **Iwoca** ne s'en tire pas si mal également (48 millions £ de revenus en 2018, X2 vs 2017 et un résultat positif de 1,4 million £). Il a levé un total de 350 millions £ depuis sa création en 2011.

L'américain **Kabbage** (580 personnes et plus de 300 millions \$ de revenus) a quant à lui séduit de nombreux investisseurs dont l'incontournable **Softbank** et réalisé une énième levée de fonds de 700 millions \$ en 2019. Il a prêté plus de 7 milliards \$

à près de 200.000 petites entreprises depuis 10 ans.

- **Dans les transferts d'argent internationaux**, la santé est au beau fixe pour les acteurs digitaux des deux côtés de l'Atlantique tels que **Transferwise**, **Azimo**, **Worldremit**, **Remitly**...

Les chiffres du leader britannique **Transferwise** (qui propose ses services aux particuliers, aux entreprises et aux banques comme **BPCE**, **Monzo** ou **N26**) relatifs à son dernier exercice clos en mars 2019 sont élogieux : 6 millions de clients ont transféré 4 milliards £ par mois (X2) ; 180 millions £ de CA (+53%) et un résultat net de 10,3 millions £.

Cette performance est couronnée par une valorisation de 3,5 milliards £ après la dernière levée de fonds. **Transferwise** a lancé ses premières offres bancaires aux Etats-Unis et en Australie courant 2019.

**Worldremit** est valorisé 900 millions \$ avec un CA de l'ordre de 100 millions £ et un équilibre proche selon ses dirigeants.

- **Dans le trade**, l'américain **Robinhood** démocratise depuis 2013 l'achat sans frais de produits financiers (actions, fonds, crypto-monnaies...) et compte désormais plus de 6 millions de clients. Les investisseurs eux aussi achètent volontiers le concept car la société vaut désormais 7,6 milliards \$, suite au dernier round de l'année. **Robinhood** qui a songé à lancer une offre de compte bancaire, a pour l'instant annoncé celui d'un compte d'épargne.



**Dans les activités de banque au quotidien, la trajectoire reste ardue avant d'obtenir des CA d'une certaine épaisseur et surtout la rentabilité, si l'on en croit les données que nous avons pu récolter sur quelques acteurs ci-après.**

## **MONZO**

**A partir des données issues de leur dernier exercice annuel clos le 28 février 2019 vs 2018 :**

- Nombre de clients : de 590.000 à 1.600.000
- Montants des dépôts : de 71,3 millions £ à 461,8 millions £
- Montants des crédits : 19,2 millions £, essentiellement dus aux découverts et quelques prêts
- Employés : de 300 à 713
- Net Promotion Score : +70 à +80 (celui des banques est de l'ordre de +20 en moyenne)
- Perte : de 30,5 à 47,2 millions £ pour un CA de 9 millions £
- 30% de leurs clients actifs (mais quelle proportion les actifs représentent-ils ?) déposent au moins 1.000 £ par mois sur leur compte Monzo (+ 13% vs 2018)



**En 2019, Monzo affiche au moins deux performances remarquables :** recrutement de 200.000 nouveaux clients par mois – ce qui est sans égal au Royaume-Uni - et une nouvelle levée de fonds de 113 millions £ valorisant la société 2 milliards £.

La néo-banque ne cesse d'entreprendre et de lancer de nouveaux services tels que :

- Dépôt d'espèces auprès des relais PayPoint
- Comptes d'épargne
- Transferts internationaux avec TransferWise
- Mobile payment avec Google Pay et Apple Pay
- Reçus dématérialisés et récompenses avec Flux
- Changement de fournisseurs d'électricité
- Assurance voyages...

**Monzo est à la recherche de la meilleure tactique pour accroître ses revenus.** Plus facile à dire qu'à faire semble-t-il si l'on en croit le retrait de l'offre premium « Monzo Plus » proposé 6£/mois, 5 mois après son lancement en avril 2019. Les services proposés dans ce package n'ont pas suscité l'engouement des clients qui se sont amplement manifestés à cet égard. Une offre de remplacement serait désormais en gestation.

Bon point pour Monzo comme c'est souvent le cas chez les néo-entrants, une communication transparente ainsi qu'une écoute et une réactivité fortes !

Enfin, comme ses fameux concurrents, Monzo veut planter son drapeau à l'étranger dont les Etats-Unis...

## **STARLING BANK**

Cette néo-banque britannique a démarré ses activités en 2014.

**Voici les derniers chiffres issus de son dernier exercice fiscal clos le 30 novembre 2018 :**

- 337.000 comptes personnels et 19.000 comptes business et entrepreneurs
- 202 millions £ en dépôt ; pour une moyenne de 1.053 £ par client actif
- 279 employés
- 315.000 cartes générant 21,8 millions de transactions
- CA de 3 millions £ pour une perte de 26,8 millions £ (contre une perte de 11,6 millions £ en N-1)



STARLING BANK

**Dans sa communication d'août 2019, Starling a fait état d'une forte progression de ses volumes et de ses activités :**

- 695.000 comptes personnels, 22.000 comptes personnels en euro (nouveau produit) et 59.000 comptes pour PME (X3) avec un objectif d'un million de comptes fin 2019

- 600 millions £ en dépôt avec un objectif d'un milliard £ sur la même période
- Solde moyen : 1.450 £ pour un compte perso et 10.500£ pour un compte pro
- 32% des comptes perso actifs ont un dépôt d'au moins 1.000 £ par mois (moyenne qui passe à 41% pour les clients en compte depuis 2 ans), pourcentage grimant à 61% pour les pros
- CA en croissance de 150% sur une base annualisée, autorisant l'atteinte du break-even fin 2020
- Plus de 600 salariés
- 21 clients pour l'offre Bank As A Service
- Sa MarketPlace destinée aux particuliers et PME ne cesse d'augmenter le nombre de partenaires (plusieurs dizaines aujourd'hui) dans différents registres : assurance, épargne, prêt immobilier, investissement...

**Avec son dernier round d'octobre 2019, Starling aura levé 263 millions £. Cet argent frais lui permet entre autres de s'implanter à l'étranger (Irlande, France, Allemagne...).**

## REVOLUT

L'autre britannique qui a décroché cette année une licence bancaire en Lituanie en sus de son statut d'Etablissement de Monnaie Electronique (EME) acquis au RU il y a quelques années, poursuit son développement à marche forcée au titre des offres et des pays d'implantation.



### Son exercice janvier-décembre 2018 fait état des résultats suivants :

- CA de 58,2 millions £ (dont 41 millions £ issus de l'usage des cartes et des commissions d'interchange) vs 12,8 millions £ en 2017 (+ 354%)
- Perte de 32,8 millions £ vs 14,8 millions £ en 2017 (+ 220%)
- 3,5 millions de clients vs 1,1 million en 2017
- +157% de progression pour l'offre payante consumer Premium et + 651% pour l'offre Business

**Aujourd'hui, Revolut est présent dans une trentaine de pays, annonce recruter plusieurs centaines de milliers de clients par mois et en revendique plus de 8 millions** (oct. 2019), dont 3,7 millions de clients actifs par mois et 1,1 million de clients actifs chaque jour.

Revolut ambitionne, notamment grâce à son partenariat avec Visa, de pénétrer 24 nouveaux marchés dont Etats-Unis, Canada, Australie, Singapour, Japon et d'autres pays d'Asie et d'Amérique Latine. Ainsi, Revolut espère tripler ses revenus sur l'exercice 2019.

Son dernier tour de table valorise la société à hauteur de 1,7 milliard \$. Des rumeurs feraient état d'une nouvelle levée de fonds en gestation de plusieurs centaines de millions \$ qui propulserait sa valorisation au-delà de 5 milliards \$.

## N26

Il n'est guère aisé de trouver des chiffres récents sur les comptes de la néo-banque allemande. Ceux de 2017 révélait un CA de 11,2 millions € (dont 10 millions issus des commissions d'interchange cartes), des dépôts de 410 millions €, 700.000 clients et un coût d'acquisition de 20€.



**Depuis lors, la trajectoire a été assez prodigieuse avec l'annonce de chiffres colossaux courant 2019 : 3,5 millions de clients dans 26 pays ; plus de 30 milliards € de flux de transactions.**

Son CA que nous estimons entre 60 et 90 millions € ne lui permet toujours pas d'être profitable, situation qui devrait durer encore quelque temps.

Les dernières levées de fonds (470 millions \$) qui la valorisent 3,5 milliards \$, autorisent le renforcement continu de ses troupes (effectif de 1.300 personnes multiplié par 3 sur 12 mois ; plus de 60 nationalités) ainsi que de nouveaux projets d'expansion sur plusieurs continents : Europe (N26 a recruté en octobre 2019 son millionième client en France), Etats-Unis, Brésil...

## NUBANK

**La brésilienne Nubank valorisée 10 milliards \$ affiche une croissance insolente sans discontinuer comme en attestent ses résultats communiqués au titre du 1er semestre 2019 :**



- 10 millions de clients, X 2,5 sur un an, avec un recrutement de 50.000 clients journaliers sur certains mois
- Attrition de son activité Cartes quasiment nulle (0,03%)
- Net Promotion Score de 86
- Explosion du CA qui s'établit sur la période à 225 millions € (contre 280 millions € sur l'année 2018 et 128 millions € sur 2017)
- La rentabilité n'est pas encore au RDV avec une perte de 31 millions € sur le semestre (contre 22 millions € sur l'année 2018 et 26 millions € en 2017)
- Coût du risque Crédit en baisse et coût total par client stable malgré les nombreux investissements et le lancement de nouveaux produits (ex : prêt personnel, comptes pour freelances et entrepreneurs...).

Ces performances au Brésil s'accompagnent d'un développement en Amérique Latine (Argentine, Mexique) et d'une confiance à toute épreuve pour poursuivre son chemin et passer dans le vert au moment opportun...

**Enfin, mentionnons ici le parcours remarquable du français Nickel qui a réussi, quant à lui, à passer dans le vert l'année dernière puisque son exercice fiscal clos en décembre 2018 a fait état d'un CA de 41 millions € contre 24 millions un an plus tôt et d'un résultat net de 1,2 million € vs une perte de 2,6 millions € en 2017.**



## Des questionnements qui demeurent sur un marché toujours plus concurrentiel

Comme leurs trajectoires le prouvent, les offres des néo-banques sont alléchantes et leurs capacités d'attraction sont sans conteste.

Si quelques-unes se distinguent notablement, toutes ne pourront pas en permanence grossir à la même vitesse et engendrer des résultats probants. Aussi, est-il normal de se poser quelques questions sur leur situation et leur avenir :

- Quels sont leurs postes de revenus principaux et reposent-ils sur des bases solides ?
- Quelle est l'activité réelle de leurs clients : sont-ils vraiment fidélisés ou uniquement de passage ?
- Les clients dits actifs représentent quelle proportion des enrôlés et que signifie « être client actif » ?
- Pour celles proposant une gamme de produits variés, combien de clients vont-ils « switcher » vers des services payants, plus onéreux ou plus rémunérateurs ?
- Vont-ils réussir à générer de nouvelles sources de revenus au-delà des produits « basiques », voire au-delà de leur activité première ?
- La concurrence exacerbée du secteur ne va-t-elle pas, tôt ou tard, émousser leur différenciation avec la multiplication d'offres peu ou prou équivalentes ?
- Certaines ne risquent-elles pas de « s'embourgeoiser » à leur tour au gré de leur croissance ou d'être parfois déviées de leurs priorités, contraintes de déployer beaucoup d'énergie et de ressources pour faire face à leurs obligations de banquiers ?
- Etc...

Pour corser le tout à ce propos, nous rappellerons de nouveau que depuis des années, les établissements historiques n'ont eu de cesse - certes avec plus ou moins de succès - de développer leurs banques en ligne, de créer des banques digitales, de proposer des offres low cost en BtoC ou BtoB et de rénover leurs services mobiles... dans le but, a minima, de défendre leurs positions mais aussi de recruter de nouveaux clients.

La réussite de **Boursorama** (même si elle continue de coûter quelque argent à sa maison mère, mais on n'a rien sans rien) en atteste : les 3 millions de clients sont désormais en ligne de mire. Une offre Pro existe depuis plusieurs années. Enfin, Ultim, sa dernière carte (c'est le cas de le dire), totalement gratuite (sous réserve d'une transaction par mois) et sans condition de ressources permet, comme d'autres cartes de néo-banques, de passer outre les frais lors de paiements et de retraits à l'étranger. Démarche similaire chez **Fortuneo** avec sa carte Mastercard Fosfo.

# RECETTES DU SUCCÈS POUR LES BANQUES DIGITALES

**Le lancement des offres de la part des derniers arrivés sur le marché illustre combien certains ingrédients et fonctionnalités sont devenus indispensables pour survivre ou réussir dans la jungle des néo-banques, que ce soit au titre de l'ergonomie ou des services offerts.**

Ces services doivent bien sûr répondre à la perfection aux attentes, voire aux exigences des utilisateurs visés et aguerris, au risque sinon de subir leur désaffection ou leur « courroux », directement ou par le biais des réseaux sociaux.

**Parmi toute cette panoplie de « must have », citons notamment pour les offres BtoC :**

- Accéder à son solde et ses dernières transactions en temps réel
- Créer, récupérer ou changer son code secret
- Bloquer/débloquer sa carte, voire la mettre en opposition
- Ajuster des plafonds de paiement ou de retrait à sa guise
- Brider ou étendre certains usages (ex : achats sur internet, dans certains pays, en sans contact...)
- Recevoir immédiatement toute alerte et notification sur certaines opérations
- Envoyer dans l'instant de l'argent à un tiers

- Pouvoir épargner aisément en fonction de ses objectifs
- Créer et gérer des cagnottes, sous-comptes ou comptes partagés
- Enrôler sa carte dans son application de paiement mobile favorite
- Obtenir un crédit avec une réponse rapide et parfois instantanée
- Catégoriser ses dépenses et agréger les comptes détenus auprès de plusieurs ASPSP
- Economiser ou ne plus payer de frais lors d'achats ou de retraits à l'étranger
- Bénéficier pour certains packages/offres, de prestations d'assurance, d'assistance, de réductions ou de cashback...

Le smartphone est non seulement l'interface privilégiée voire unique mais aussi **l'outil de pilotage et de télécommande de toutes ces fonctionnalités.**

**En termes de tarif, outre la gratuité de certaines offres, on retrouve le plus souvent des modèles freemium et un principe de montée en gamme avec des versions plus complètes et onéreuses.**

La plupart des services sont facturés sous forme d'abonnement mensuel. Les tarifs sont souvent assez compétitifs autour de quelques € par mois, à l'instar de *Ma French Bank* dont l'abonnement coûte 2€/mois. Quelques options peuvent être proposées en sus.



**En ce qui concerne les offres à destination des free-lances, professionnels, entrepreneurs, PME, associations...**, on retrouve dans la grande majorité des cas, d'une part, un certain nombre de caractéristiques précédemment citées, notamment la souscription on-line en quelques minutes, l'accès aux informations en temps réel, les possibilités de paramétrage en fonction des besoins et des droits des utilisateurs/collaborateurs concernés, le blocage/déblocage de la carte, des couvertures assurances et assistance etc... et d'autre part, des services spécifiques tels que :

- Accès aux historiques sans limite
- Mix de cartes physiques et cartes virtuelles
- Virements et prélèvements
- Acceptation de chèques, voire dépôt de cash dans certains cas
- Simplification de la gestion des dépenses professionnelles (à noter que certains prestataires se spécialisent dans ces registres tels que Mooncard ou Spendesk ; celui-ci a fait une dernière levée de fonds à hauteur de 35 millions €)
- Catégorisation avancée des encaissements et décaissements
- Outils plus ou moins sophistiqués de facturation, de réconciliation, de comptabilité ou de gestion de notes de frais
- Intégration avec des logiciels tiers
- Dépôt en capital pour la création d'entreprise
- Conseil et assistance par téléphone
- Prestations complémentaires avec des partenaires : solutions d'encaissement (TPE mobile et e-commerce/vente à distance) ; crédit ; affacturage...

**La gratuité n'est presque jamais de mise et les services sont le plus fréquemment proposés sous forme d'un ou de plusieurs forfaits mensuels comprenant un certain set de services qui dépend du nombre d'utilisateurs/cartes/opérations, avec quelques options supplémentaires.**

Le premier prix démarre souvent à moins de 10€ par mois pour aller jusqu'à quelques centaines € par mois selon les cas en fonction de la taille de l'entreprise. Au Royaume-Uni en particulier, certains prestataires ne facturent pas de forfait mensuel mais des frais variables.

Rappelons enfin que les néo-banques se rémunèrent également au travers de la commission d'interchange, souvent supérieure à 1% et récoltée sur les dépenses effectuées au travers de leurs cartes business.

**Nota : il n'est pas exclu que demain, le régulateur ne lorgne à nouveau sur la légitimité de cette commission ou pour le moins, son montant, lequel serait dès lors revu à la baisse et obligerait les acteurs concernés à revisiter une partie de leur business model...**

**Bien entendu, en BtoC ou BtoB, cette course vers l'excellence ne s'arrête jamais. Il importe pour toutes ces sociétés nouvelles d'être à la hauteur de leurs promesses en :**

- Demeurant particulièrement agiles dans l'adaptation des contenus et services fournis, idéalement différenciants, façonnés en solo ou avec des partenaires.
- Garantissant dans le temps une qualité de service impeccable, des tarifs attractifs vis-à-vis des concurrents d'aujourd'hui et de demain



# MISE A JOUR DANS 3 PAYS FRANCE, UK, ALLEMAGNE

Sans que cela ne soit exhaustif, à l'instar des saisons précédentes, voici ci-après une mise à jour relative à un échantillon d'acteurs dans 3 pays européens.

## FRANCE

	STATUT	ORIGINE	CIBLES	PALETTE DE SERVICES	COMMENTAIRES
	Etablissement de paiement	Start Up créée en 2012 rachetée par BNP Paribas en 2017	Particuliers	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compte, carte, virements et opérations en temps réel, dépôt et retrait de cash,...</li> <li>20 € par an pour le compte Nickel</li> <li>30 € par an en sus pour l'offre Nickel Chrome</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ambition de se développer dans d'autres pays européens</li> <li>Chiffre d'affaire de 41 millions € en 2018 et résultat positif</li> <li>&gt; 1,4 million de clients en oct. 2019 et plus de 5.000 buralistes partenaires</li> <li>Succès de l'offre premium Nickel Chrome avec plus de 100.000 souscriptions</li> </ul>
	Banque	Filiale d'Orange Lancement en 2017	Particuliers	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compte courant, carte bancaire, épargne, crédit, envoi d'argent par SMS, Djingo (conseiller virtuel avec intelligence artificielle)</li> <li>Offre de base à 0€ ou Carte Premium à cryptogramme dynamique, pas de frais à l'étranger, assurances, ... à 7,99 € /mois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Après une perte opérationnelle de 88 millions € lors du 1er semestre 2019, Orange et Groupama ont injecté 100 millions € au capital</li> <li>Plus de 350.000 clients</li> <li>Lancement d'Orange Bank en Espagne</li> <li>Éléments de différenciation : réseau Orange; offre complète ; tarifs compétitifs ; innovation</li> </ul>
	Agent Prestataire de Services de Paiement	Start Up créée en 2013	Particuliers	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agrégateur de comptes, transfert d'argent, cagnottes, cartes physiques et virtuelles, paiements mobiles (NFC et QR Code), comptes partagés</li> <li>Crédit instantané avec Banque Casino,...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plusieurs partenariats avec SFPMEI, Treezor et Budget Insight</li> <li>Plus d'un million de clients</li> <li>Sa dernière levée de fonds lui permet entre autres de se développer en Europe</li> </ul>
	Agent de l'établissement de monnaie électronique Treezor	Start Up créée en 2018	Adolescents (12-17 ans)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carte de paiement et retrait, éducation financière, transfert d'argent, cagnottes, ...</li> <li>Fonctions de contrôle parental</li> <li>Carte de paiement à 10 € + abonnement mensuel à 2,99 €</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entend revisiter l'offre de services à destination des jeunes et prendre le leadership sur ce créneau</li> <li>1<sup>ère</sup> levée de fonds à 450 000 euros en 2019 et ambition d'attirer de nouveaux investisseurs</li> </ul>
	Etablissement de paiement	Filiale de Crédit Mutuel Arkea créée en 2017	Particuliers	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agrégateur de comptes</li> <li>Carte gratuite</li> <li>Outils de gestion, envoi d'argent, conseils, bons plans...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se propose d'inventer un nouveau modèle de prestations et de services bancaires</li> <li>Plus de 50.000 clients actifs</li> </ul>
	Etablissement de crédit	Filiale de Finabl	Voyageurs, expatriés, travailleurs transfrontaliers	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compte bancaire et carte de paiement multi-devises, virements internationaux</li> <li>Abonnement de 9,90 € / mois</li> <li>Pas de frais supplémentaires à l'étranger</li> </ul>	Au-delà de son offre en propre, Ditto Services propose des services bancaires en mode « Bank As A Service » : crédit, conformité, comptes et cartes bancaires...

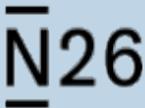
	STATUT	ORIGINE	CIBLES	PALETTE DE SERVICES	COMMENTAIRES
	Banque	Filiale de la Banque Postale	Particuliers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compte bancaire, carte, cagnottes, crédit renouvelable, épargne, crowdfunding (avec KissKissBankBank), envoi d'argent, m-paiement</li> <li>• 2 € / mois + option 2 € / mois (assurance)</li> <li>• 6 premiers mois offerts pour toute ouverture avant fin déc. 2019</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lancement en juillet 2019 avec l'ambition de capitaliser sur le réseau de la Poste et de séduire 1 million de clients en 5 ans dont un public plus jeune que sa clientèle traditionnelle</li> <li>• Atouts : offre assez complète + réseau de distribution</li> </ul>
	Partenariat avec la Banque Wormser Frères	Start Up créée en 2017	Professions libérales, artisans, PME, autoentrepreneurs et associations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comptes et cartes bancaires, gestion comptabilité,...</li> <li>• Abonnement mensuel à 29,99 € + options</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outre son offre en direct, Manager.one propose ses services en marque blanche</li> <li>• Levée de fonds de 3 millions € en août 2019 (soit un total de 5 millions € depuis le démarrage)</li> </ul>
	Agent de l'EME Treezor	Start Up lancée en 2017	Freelances et petites entreprises	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compte bancaire, carte de paiement, garanties et assurances, module de gestion comptable, encaissement TPE et chèques...</li> <li>• Plusieurs offres et tarifs pour micro-entreprises et entreprises à partir de quelques € par mois + options</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levée de fonds de 10,8 millions €</li> <li>• Plus de 50.000 freelances et entrepreneurs</li> </ul>
	Etablissement de paiement depuis 2018 (à l'origine, agent de l'EME Treezor)	Start Up créée en 2017	Entreprises et indépendants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moyens de paiement, cartes, virements, prélèvements, outils de facturation, comptabilité, gestion des dépenses et notes de frais..</li> <li>• 2 forfaits pour freelances à 9€ et 15 € / mois</li> <li>• 3 forfaits pour entreprises entre 29 et 299 € /mois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus de 50.000 entreprises clientes avec une montée en gamme dans les services offerts et la taille des entreprises visées</li> <li>• Dernière levée de fonds de 20 millions d'euros en septembre 2018 pour un total de 32 millions €</li> <li>• Implantation en Espagne, Italie et Allemagne</li> </ul>
	Agent de l'EME Treezor	Start Up créée en 2012	Entreprises, professionnels, associations et indépendants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comptes bancaires, cartes physiques et virtuelles, terminal de paiement et encaissement en ligne, gestion comptable, affacturage...</li> <li>• Tarifs allant de 9,5 € à 249 € par mois selon la taille des entreprises et la gamme de services offerts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présence en France et en Belgique</li> <li>• A pivoté pour se concentrer sur les offres BtoB</li> <li>• Propose également ses services en marque blanche</li> </ul>

## Autres acteurs en lice sur le marché français

Aux côtés des banques en ligne, bancassurances et filiales de retailers (Carrefour Banque/C-zam, Morning/Leclerc...), d'autres prétendants sont déjà installés dans l'hexagone ou viennent d'éclore tels que :

- **Kard** et **Pixpay** positionnés sur les offres pour les jeunes
- **Margo Bank** prochainement disponible pour les entreprises après l'obtention de son agrément bancaire
- **Moneway** (cible grand public)
- Plusieurs néo-banques étrangères dont **Monese**, **Revolut**, **N26** (qui a dépassé le million de clients en France) ou encore **bunq**, ainsi que sur le segment BtoB, **Holvi** (néo-banque finlandaise rachetée par BBVA)

# ALLEMAGNE

	STATUT	ORIGINE	CIBLES	PALETTE DE SERVICES	COMMENTAIRES
	Banque	Start Up créée en 2013	Particuliers et professionnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Services bancaires pour particuliers (avec 3 types d'abonnement allant de 0 à 16,99€) et pour professionnels avec 2 offres à 0€ ou 9,90€ / mois</li> <li>• Offres complémentaires avec des partenaires (crédit, transferts d'argent internationaux, épargne...)</li> <li>• Espaces : création de sous-comptes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3,5 millions de clients dans 26 pays</li> <li>• Dernière levée de fonds en 2019 valorisant la société à 3,5 milliards \$</li> <li>• Expansion dans plusieurs continents dont Etats-Unis et Brésil</li> </ul>
	Banque	Start Up créée en 2013 et rachetée par BPCE	Particuliers et professionnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comptes bancaires, cartes de paiement et paiements mobiles, épargne, prêt, achat de crypto-monnaies...</li> <li>• Vente de savoir-faire technologique en marque blanche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communauté de plus d'un million de membres</li> <li>• Présence aussi au UK</li> <li>• BPCE a déprécié de 148 millions € la valeur de Fidor Bank et souhaite la vendre</li> </ul>
	Banque	Start Up créée en 2016	Entreprises et Fintech	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solution de Bank as a service avec différentes offres : cartes, paiements, crédit aux particuliers ou aux entreprises, digital banking...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dernière levée de fonds en 2018 de 56,6 millions €</li> <li>• Exemples de clients : Kontist, Penta, Börse Stuttgart, smava, Trade Republic, Tomorrow, Albaraka, ...</li> </ul>
	Agent de Solaris Bank	Start Up créée en décembre 2017	Professionnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comptes bancaires business</li> <li>• Plusieurs offres à 0€, 9€ et 19€/ mois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus de 11 000 clients</li> <li>• Levée de fonds de 10 millions d'euros en 2019</li> <li>• Racheté par Finleap en avril 2019</li> </ul>
	Partenariat KeyTrade (Arkea)	Créée en 2012	Particuliers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plateforme d'épargne en ligne en partenariat avec 82 banques</li> <li>• Offre en marque blanche pour le compte de tiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus de 215.000 clients en Europe ; 17 milliards € investis</li> <li>• Dernière levée de fonds de 28 millions \$ par Goldman Sachs (pour un total de plus de 200 millions \$)</li> <li>• En 2019, Raisin achète la banque allemande MHB Bank et la start-up Fairr</li> <li>• Ouverture aux Etats-Unis</li> </ul>
	Agent de Solaris Bank	Start Up créée en 2018	Entrepreneurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compte bancaire, carte de paiement, outil de comptabilité et facturation automatique, ...</li> <li>• Plusieurs forfaits mensuels 0,€ 9 €, 16,90 €</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positionnement assez proche de son concurrent Penta</li> </ul>

## Autres acteurs en lice sur le marché allemand

Aux côtés des acteurs historiques banques en ligne, bancassurances et filiales de retailers et constructeurs automobiles (ex : Ing, DKB, Comdirect, Money/ABNAmro, Hello Bank...) et ceux cités ci-dessus, mentionnons :

- *Fyrst*, la néo-banque pour freelances et entrepreneurs lancée par Deutsche Bank en 2019
- Les néo-banques qui ont rapidement pris une dimension pan-européenne ou entamé leur développement dans plusieurs pays : *Monese, Revolut, bunq, Qonto, Holvi...*
- *Insha*, néo-banque islamique lancée en 2019

## ROYAUME-UNI

	STATUT	ORIGINE	CIBLES	PALETTE DE SERVICES	COMMENTAIRES
	EME au Royaume-Uni Licence bancaire obtenue en Lituanie	Start Up créée en 2015	Particuliers et professionnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comptes multi devises avec cartes de paiement</li> <li>• Transfert d'argent, échange de crypto devises, assurance téléphone, trading</li> <li>• Offre business pour les entreprises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CA de 58,2 millions £; 8 millions de clients</li> <li>• Développement rapide à l'international : Europe, Australie, Canada, Singapour, États-Unis...</li> <li>• Dernière levée de fonds de 250 millions \$ en 2018 qui la valorise 1,7 milliard \$</li> </ul>
	Etablissement de monnaie électronique	Start up créée en 2013	Etudiants, expatriés, migrants, free lancers, ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compte courant, carte de paiement, épargne,...</li> <li>• Compte et carte prépayée avec trois types d'abonnement (de 0 à 14,95 €)</li> <li>• Ajout d'une offre Pro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revendique 1 million de clients en Europe (dont 100.000 comptes en France et autant en Allemagne)</li> <li>• Dernière levée de fonds de 60 millions \$ (Kinnevik, Paypal...)</li> <li>• Accords avec Raisin pour ajouter l'épargne à son offre</li> </ul>
	Licence bancaire	Start up créée en 2014 et détenue par BBVA à 40%	Particuliers	Services bancaires, prêts immobiliers en 24h, comptes d'épargne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Après une dernière levée de fonds de 50 millions £ en juillet 2019, Atom est valorisée plus de 500 millions £</li> <li>• A dépassé 2,4 milliards £ de prêts</li> <li>• Nouvelle plateforme bancaire basée sur Google Cloud</li> </ul>
	Licence bancaire	Start Up créée en 2015	Particuliers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comptes courants, carte de paiement, épargne, prêts, gestion de budget, paiement mobile</li> <li>• Transferts internationaux, dépôt d'espèces, assurance voyage,...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dernière levée de fonds de 113 millions £ ce qui la valorise 2 milliards £</li> <li>• Suspension de son offre premium après l'insatisfaction des utilisateurs</li> <li>• Partenariat avec divers prestataires dont Transferwise et Paypoint</li> </ul>

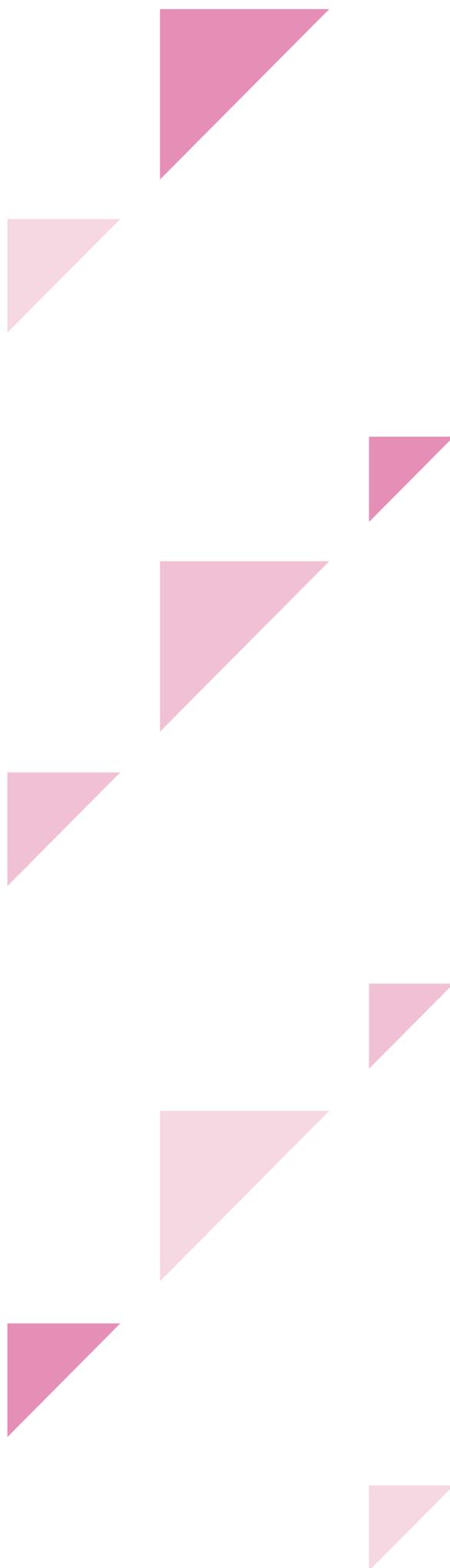
	STATUT	ORIGINE	CIBLES	PALETTE DE SERVICES	COMMENTAIRES
	Licence bancaire	Start up créée en 2015	Particuliers	Cartes de paiement, épargne et agrégateur de comptes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 700.000 clients au Royaume Uni</li> <li>• Partenariat avec Personetics pour ajouter de l'IA à son offre</li> <li>• Envisage une expansion hors du Royaume Uni</li> </ul>
	Licence bancaire	Start Up créée en 2014	Particuliers et professionnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compte courant, prêts, transferts d'argent, paiement mobile,...</li> <li>• Offre Bank As A Service</li> <li>• Marketplace de produits financiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Près d'un million de comptes personnels, comptes business et entrepreneurs</li> <li>• 263 millions de £ levés depuis sa création</li> <li>• Implantation prévue en Irlande, France, Allemagne,...</li> </ul>
	S'appuie sur des partenaires pour gérer ses activités (Barclays, Prepay Solutions)	Start Up créée en 2015	Petites entreprises et auto-entrepreneurs	Compte courant, carte de paiement, outils de gestion et de comptabilité...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus de 100.000 clients</li> <li>• Nouvelle levée de fonds de 44 millions £ en octobre 2019</li> <li>• A ajouté récemment une offre de prêt en partenariat avec Iwoca</li> </ul>
	Établissement de monnaie électronique	Start Up créée en 2019	Particuliers	Outils de gestion budgétaire, épargne, carte de paiement gratuite	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levée de fonds de 3,8 millions £ grâce à une campagne de crowdfunding sur la plate-forme Seedrs</li> <li>• Fondée par Project Imagine</li> </ul>

### Autres acteurs en lice sur le marché britannique

Aux côtés des banques en ligne (ex le pionnier First Direct) et filiales de retailers (Tesco, Sainsbury...), d'autres acteurs sont actifs depuis plusieurs années ou sont nés plus récemment tels que :

- Des néo-banques adressant les freelances et PME : *Amaiz, Gravity, Revverbank, AlbaCo*
- *Nimble* positionné sur les jeunes (8-18 ans)
- *Transferwise*, leader des transferts d'argent internationaux, propose désormais des services bancaires
- Autres : *N26, Soldo, bunq, Curve, Mettle et Bo' (RBS), Emma, Metro Bank,...*

**ENSEIGNEMENTS  
ET  
PERSPECTIVES**



**A date, faut-il le préciser, ce qui devait arriver est arrivé :** il y avait, comme nous le décrivions dans notre Saison 1, pléthore de trous, frictions ou frustrations à combler en matière d'offres digitales, tant à destination des particuliers que des entreprises (ergonomie et navigation dépassées ; informations en temps différé ; manque de praticité et de transparence ; expérience utilisateur insatisfaisante ; délais de réponse et de traitement ; non adéquation avec les besoins des clients ; cherté relative de certaines prestations...).

**Ces manquements sont dès lors devenus autant de brèches dont se sont si bien saisis les nouveaux venus pour en faire les success stories que l'on connaît aujourd'hui.**

**Pour l'instant seulement, faut-il le rappeler aussi :** en effet, le verdict final n'a pas été pleinement rendu bien que des batailles aient été indéniablement remportées par quelques belligérants.

Ainsi, il faudra encore continuer à observer ce qui se trame ou se produit pendant quelque temps, dès lors que les pionniers ou premiers disrupteurs pourraient être rattrapés par leurs poursuivants ou rencontrer quelques embûches.

**Pour tous les acteurs en lice en tout cas, l'heure bien sûr n'est pas plus à l'observation mais à l'action, et plutôt en quatrième vitesse, tant les enjeux et risques sont de taille et ne peuvent que grossir au fil des ans.**

## PERCÉES ET AMBITIONS DES NÉO-BANQUES



**Les néo-banques et autres prestataires assimilés comme tels ont réussi à s'imposer et à se développer par la bonne alchimie de plusieurs composantes :**

- Approche fondamentalement orientée client
- Bonne voire excellente appréhension des attentes et besoins, en solutionnant les insatisfactions et pain points et en y ajoutant des services complémentaires
- Processus d'enrôlement fluide et rapide
- Fonctionnalités claires et pertinentes, sans superflu
- Interfaces graphiques et ergonomie dans l'air

du temps conjuguant commodité et complétude

- SAV aussi réactif que compétent
- Communication adéquate et transparente à tous les étages de la relation
- Time-to-market et coût d'acquisition bien inférieurs aux acteurs historiques
- Structure allégée grâce à l'absence de legacy, à des plates-formes, organisations et process nativement souples, ouverts et « API-oriented »
- Agilité permanente pour naviguer face à des vents contraires et pivoter dans leur offre de services
- Audace et intuition de leurs fondateurs et dirigeants...

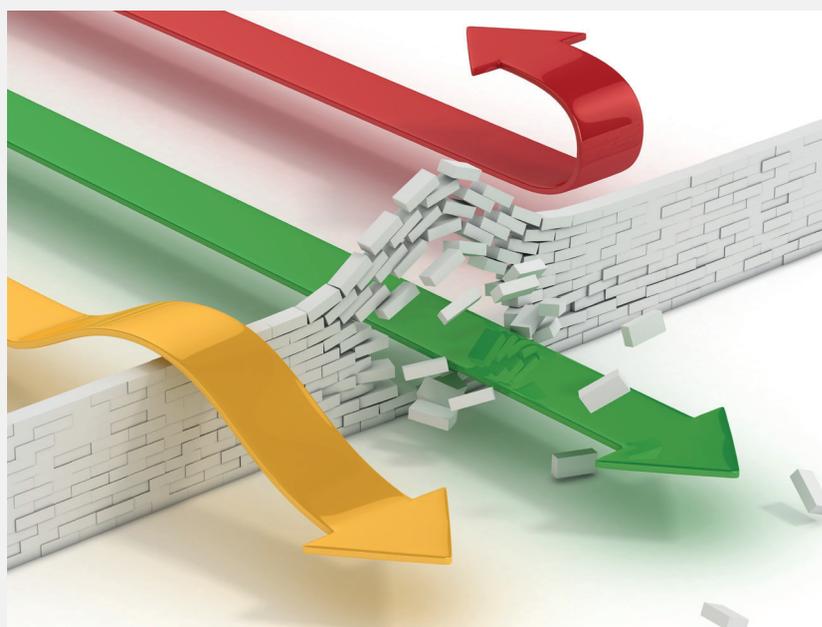
Ainsi, même si la concurrence s'organise, ces acteurs peuvent conserver une longueur d'avance, notamment sur les segments où les banques ont été peu présentes et où leurs offres n'ont pas été à la hauteur ou renouvelées.

**De plus, ils surfent sur leurs premiers succès** et continuent à accélérer, non seulement pour élargir leur base de clientèle dans plusieurs géographies, mais aussi pour étendre leur terrain de jeu vers

**d'autres domaines ou cibles connexes.**

C'est ce qu'ont fait *N26*, *Revolut* et *bunq* pour ne citer que ces trois acteurs en proposant des offres « business » en complément de celles grand public. Il en est de même des diversifications vers les produits d'épargne ou de crédit... ou des prestataires ciblant des entreprises de taille croissante, au-delà des freelances et TPE.

## ENJEUX DE TAILLE POUR LES UNS ET ESPOIRS POUR LES AUTRES



**C**omme nous l'avons vu précédemment, l'effervescence autour du phénomène des néo-banques n'est pas près de s'arrêter et les acteurs historiques doivent faire face à des défis de taille à plus d'un titre : *modifier leur structure de coûts ; réduire/ajuster le poids du réseau d'agences ; digitaliser le plus de process métiers ; se mettre au niveau des standards imposés par les nouveaux entrants ; défendre leurs positions ; développer de nouvelles offres ou entités ; construire des alliances avec des tiers..., tout en gérant les multiples évolutions réglementaires.*

Ces exercices sont d'autant plus difficiles que les banques doivent faire feu de tout bois et que leurs concurrents les assaillent sur toute une série de verticales spécifiques dans lesquelles ces trublions non seulement veulent exceller, mais aussi et à juste titre, changer les habitudes en place depuis des lustres.

**In fine, cela se traduit par des pertes de business pour les acteurs traditionnels.**

Des millions de clients qui ont pris goût aux services des néo-banques, cela signifie autant de PNB en moins sur certains postes (ex : cotisations et abonnements ; commissions d'interchange sur les transactions cartes ; frais de gestion ou de change ; commissions de bourse ; frais sur les découverts et d'autres opérations...). Mais ce sont aussi beaucoup d'informations qui échappent aux banques sur les comportements et aspirations de leurs clients, même si ces derniers n'abandonnent pas leurs relations avec leurs établissements (d'ailleurs, les particuliers y laissent encore majoritairement - pour l'instant - le versement de leurs salaires).

**Les « incumbents » comme on dit en bon français, perdent ainsi une partie du spectre de la relation clients et des données précieuses.**

**Et cela pourrait être encore plus critique demain** si - comme semblent l'indiquer certains sondages

- les clients prenaient encore plus goût à l'utilisation des applications mobiles des néo-banques, et si, avec l'avènement de l'Open Banking et des services d'agrégation ou d'initiation de paiement, ils ne rendent visite à leurs banques principales que plus rarement ou ne réalisent toujours plus d'opérations que par le biais de tiers...

**Peut-être selon les uns ou sans nul doute diront les plus sceptiques.** Pour notre part, nous pensons bien sûr que le risque est avéré mais que le scénario du pire n'est pas encore écrit, même si, parmi tous les nouveaux « barbares » en lice, il ne faut pas oublier, de surcroît, les incontournables géants du web GAFABATX (dont nous en avons déjà abondamment parlé dans nos saisons précédentes).

Ces derniers comme on le voit régulièrement désormais, avec – faut-il aussi le rappeler – des réussites flagrantes mais aussi parfois quelques échecs, ne manqueront pas de saisir toute occasion pour grignoter des espaces naguère réservés aux banques, avec les moyens et les atouts qu'on leur connaît (argent ; présence globale ; centaines de millions de clients ; marque ; data ; capacités d'attraction et d'innovation...).

Un exemple parmi tant d'autres : *Apple Pay* est devenu, selon une source eMarketer d'octobre 2019, le premier service de paiement mobile « in-store » aux Etats-Unis.

**L'ampleur des enjeux, des réussites, des**

**déconvenues et des espoirs va donc osciller au gré des décisions et des contre-attaques qui devront sûrement être osées pour inverser efficacement certaines tendances :**

- Repenser radicalement les modèles économiques et les chaînes de valeur, notamment vers un shift de « product-centric » vers « client centric »
- Faire du mobile et de l'omnicanal un atout pour générer des expériences et des parcours clients d'un nouveau genre
- Additionner ses forces avec celles de ses pairs plutôt que tenter sa chance uniquement en solitaire (à l'instar de certaines coalitions qui ont fait leurs preuves dans les paiements sur plusieurs géographies, par exemple *Zelle, Swish, Bizum, Paylib...*, cf. notre étude « Vous avez dit Mobile Payment et Wallet ? » publiée en mai 2019)
- Exploiter à fond ses atouts (confiance ; connaissances clients et données ; réseau de distribution ; expertise des différents métiers de la finance...) et les conjuguer habilement avec un recours à des technologies innovantes
- Revaloriser les métiers de banquier, notamment en redorant le blason et le rôle des conseillers, en particulier lors des décisions/moments de vie jugés importants par les clients
- Accentuer les partenariats ainsi que la rénovation et l'ouverture des systèmes et architectures
- Etc...

## LE TEMPS DES PLATES-FORMES ET ÉCOSYSTÈMES ?

**O**n l'avait dit du temps des cathédrales, il semblerait donc que le temps des plates-formes soit venu si l'on en croit le succès planétaire de certaines d'entre elles (ex : *Amazon, Uber, Booking, Airbnb...*) depuis quelques années.

La question qui se pose désormais est celle des plates-formes dans l'industrie financière puisqu'apparemment, comme nous l'avons amplement évoqué dans nos propos antérieurs, toutes les planètes semblent alignées pour autoriser leur envol (Open Banking, Open Data, « Apéisation » à outrance, Marketplace, Mobile first, Disponibilité des clients...), voire leur suprématie en lieu et place des autres modèles qui ont eu cours jusqu'alors :

intégration verticale, canaux de distribution classiques, vente de produits « génériques »...

**Ce nouveau modèle aiguise les convoitises autant qu'il effraie.** D'une part, il remet en cause des organisations en place depuis des décennies qui pourraient dès lors s'effondrer comme des châteaux de cartes. D'autre part, il fait rêver, grâce à ses multiples vertus et aux énormes bénéfices que leurs promoteurs en retirent...

**Tout dépend bien sûr de la place que l'on y prend :** fabricant de la plate-forme, pilote, co-pilote, simple passager, steward, bagagiste, fournisseur des produits finis et services à bord, organisateur du voyage...

Et c'est bien là toute la difficulté et l'importance des décisions à prendre !

**Les géants du web ainsi que les néo-banques qui auront le mieux performé, sont des prétendants très sérieux à la genèse de telles plates-formes.** Comme c'est de notoriété publique désormais, les chinois *Alibaba* et *Tencent* ont réussi un tel tour de force dans leur pays d'origine (banque, paiement digital, crédit, assurance, super-applications...), certes dans un contexte qui n'est pas si facilement répliquable ailleurs.

*Google*, *Amazon*, *Facebook* et *Apple*, quant à eux, ont déjà démontré leurs capacités et leurs velléités sur certaines filières, en particulier dans les paiements, l'assurance et le crédit. Ils comptent des clients/utilisateurs fidèles par centaines de millions ou milliards et savent/sauront tenir la main de leurs « aficionados » pour les conduire vers d'autres typologies de consommation et de services.

**A juste titre, les banques ont aussi pris quelques initiatives en créant des portails/univers dédiés à certains registres :** immobilier, succession, retraite, études, création d'entreprises, associations, secteur public...qui sont des premiers signes ou des avant-goûts de mini-plates-formes.

Certes, elles ne rivalisent pas avec les champions cités plus haut et elles doivent encore redoubler d'efforts pour porter le concept à d'autres niveaux de performance : largeur et profondeur d'offres ; mise en facteur commun de dizaines ou centaines de services associés ; parcours sans couture ; carrefour d'audience ; porte d'entrée majeure...

Aux côtés de quelques méga plates-formes qui émergent ou émergeront demain dans la banque/

finance (à moins que, pour certaines, les régulateurs avertis ne les empêchent ou ne les démantèlent, à suivre...), il y a sans nul doute de la place pour d'autres opérant au plan national, régional ou local, pouvant tout aussi bien proposer une gamme de services utiles, agrémentés des bons parcours et dont les clients pourront idéalement raffoler.

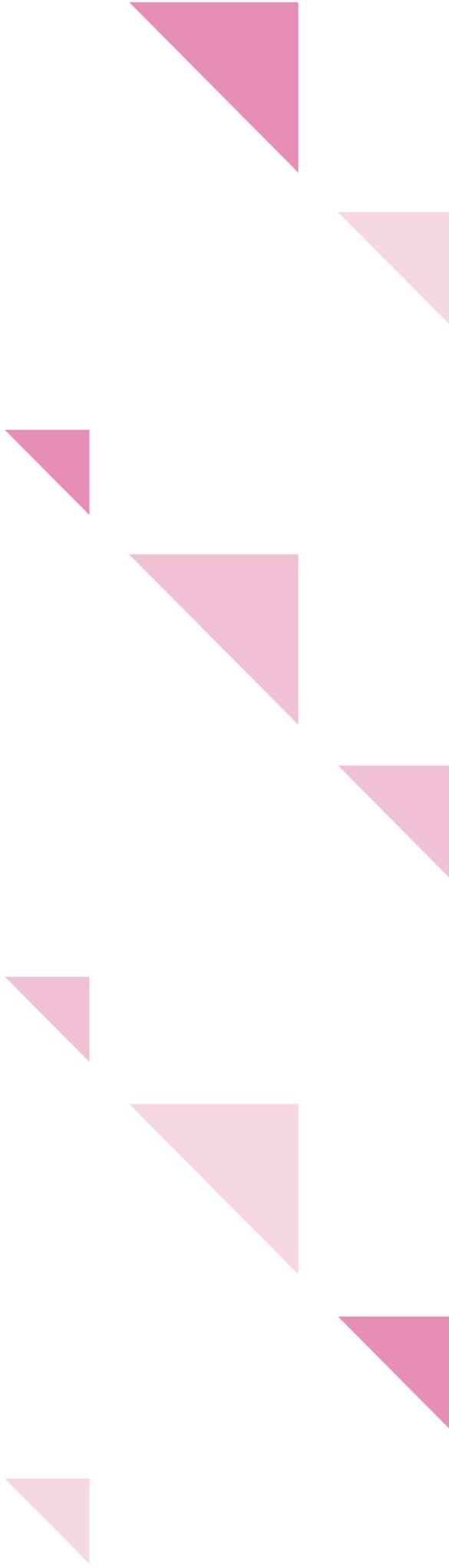
**In fine, le point clé est d'être acteur de la démarche et non seulement « spectateur ».**

Néanmoins, il faut raison garder car les banques, aussi bien intentionnées soient-elles, ne pourront pas jouer sur tous les tableaux à la fois, par manque de moyens, de temps, de légitimité ou d'autres bonnes raisons... et devront dans certains cas, « se contenter » d'être uniquement contributrices des modules/offres qu'elles savent bien gérer, ce qui, en soi, peut-être aussi intéressant et rémunérateur.

Quoi qu'il en soit, **plus elles seront visibles, ouvertes, atteignables, connectées et disponibles, plus elles pourront participer à l'éclosion de nouveaux écosystèmes dans de nombreux domaines et en profiter à leur tour.**

**Il importe dès lors de choisir son camp et ses combats,** de sortir des sentiers battus, de prendre des risques et de mener sa stratégie avec détermination et constance face aux innombrables défis à surmonter et étapes à parcourir.

**C'est à ce prix sans doute qu'elles pourront trouver le chemin du graal et éviter de se faire damer le pion par leurs concurrents...**



# CONCLUSION

**Les faits s'enchaînent au fil des saisons comme il était, dans une certaine mesure, prévisible. Le nombre et la diversité de néo-entrants et parfois, leur vitesse de propagation peuvent laisser coi, de même que les sommets atteints par certaines valorisations.**

Les banques en place s'emploient à résister aux multiples incendies grâce à plusieurs pare-feux sans pour autant stopper, pour l'instant, la genèse et la progression de nouveaux venus.

Ces derniers, même s'il y a de-ci de-là quelques sorties de route, continuent à avoir le vent en poupe et se réjouissent des nuages qui s'amoncellent au-dessus des banquiers. Pour ceux-ci en effet, le ciel se teinte de plus en plus de gris, les éclairs sont toujours plus vibrants. Seront-ils annonciateurs de typhons et de vives secousses ou bien le calme succèdera-t-il à la tempête ?

Sans conteste, les phénomènes Open Banking et Open Data ainsi que les aléas conjoncturels seront des catalyseurs additionnels des menaces ou opportunités pour l'ensemble des acteurs.

La déflagration engendrée est et sera, bien entendu, plus ou moins forte et rapide, selon les domaines de la finance en question (ex : paiements ; banque mobile pour le grand public ou les entreprises ; crédit BtoC et BtoB ; épargne ; assurance ; bourse...), selon les géographies concernées et selon que le marché ne soit encombré, mature ou à fort potentiel, régulé ou non...

A ce propos, nous sommes persuadés que les défunts ou éclopés se compteront dans les différents camps.

Quand certains analystes prédisent volontiers la disparition d'une partie des « dinosaures » bancaires (jusqu'à 10% d'ici 5 ans, voire un pourcentage encore plus élevé de moribonds potentiels), il n'est pas exclu, comme nous le disions plus haut, que l'hécatombe ne concerne également une proportion, sans doute d'ailleurs plus élevée, de jeunes pousses qui n'auront pas, malgré leur qualité de dribble, évité tous les obstacles ou suffisamment épâté leurs entraîneurs ou supporters.

Parmi les « survivants », on retrouvera des noms d'établissements bancaires bien connus qui auront, au passage, gobé certains confrères ou fintechs et auront réussi leur aggiornamento.

A leurs côtés, les néo-banques qui auront agrégé les plus grands nombres (clients ; pays ; CA ; gamme de services ; levée de fonds...) pourront se maintenir dans l'élite, tout comme d'autres continueront à jouer grâce à une spécialisation à forte différenciation (notamment dans les modèles BtoB).

Enfin, les « BigTech » avec leur « deep pockets », feront indéniablement partie du paysage à l'échelle planétaire.

Ce scénario nécessitera dans tous les cas plusieurs années pour démontrer toute sa justesse ou son inexactitude...

De quoi nous laisser le temps d'analyser avec intérêt les soubresauts et surprises qui jalonnent le parcours de tous ces prétendants au fil des saisons à venir, ce qui ne manquera pas de nous tenir en haleine.

Nous vous disons donc à bientôt.

*Angela CACI*



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 et e-commerce, opérateurs télécom et fintechs...

Créé il y a 20 ans et fort de plus de 100 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.

Dans un marché en pleine effervescence, nous les aidons à faire face aux multiples enjeux et opportunités, de l'amont vers l'aval, au travers d'une gamme de prestations couvrant les registres suivants :

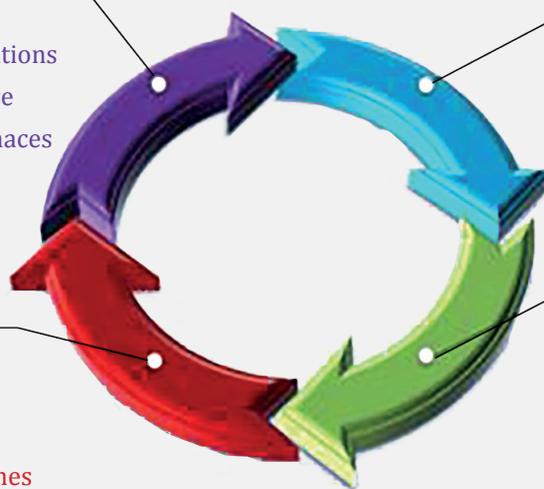
- Stratégie et études (positionnement ; concurrence ; benchmark ; opportunité...)
- Gestion de projet et AMOA (cadrage ; expression de besoins ; spécifications...)
- Innovation et digitalisation des parcours/process (banque et paiement mobiles ; nouveaux services BtoC et BtoB...)
- Accompagnement marketing (de l'analyse à l'élaboration des offres jusqu'au go-to-market)
- Gestion de RFI/RFP
- Expertise réglementaire et conformité

#### **Decryptage du Marché**

- Impacts et Enjeux
- Tendances et Innovations
- Acteurs/Concurrence
- Opportunités et Menaces

#### **Mise en Oeuvre Opérationnelle**

- Gestion de Projet
- Go-To-Market
- PMO et AMOA
- Refonte de plateformes



#### **Analyse de l'Existant**

- Forces et Faiblesses
- Risques et Coûts
- Améliorations
- Besoins métiers

#### **Offres et Solutions**

- Business Case et ROI
- Marketing BtoC/BtoB
- Nouveaux produits
- RFI/RFP

#### **CONTACT**

Angelo CACI - Directeur Général - 06 13 02 41 07

[acaci@syrtals-cards.com](mailto:acaci@syrtals-cards.com)



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

[www.syrtais-cards.com](http://www.syrtais-cards.com)  
[www.syrtais.com](http://www.syrtais.com)

© Syrtals 2019 - Toute reproduction intégrale ou partielle de ce document sans autorisation écrite de Syrtals est strictement interdite  
Crédits photos :- © Andrey Suslov/Shutterstock- Gorodenkoff/Shutterstock- Wright Studio/Shutterstock- metamorworks/Shutterstock  
- koya979/Shutterstock- Tashatuvango/Shutterstock- robuart/Shutterstock- ImageFlow/Shutterstock- iQoncept/Shutterstock- al-  
phaspirit/Shutterstock- Guido Vermeulen-Perdaen/Shutterstock- Brian A Jackson/Shutterstock- // Icons made by smashicons & Free-  
pik from [www.flaticon.com](http://www.flaticon.com) //©ICICI Bank