

VOUS AVEZ DIT NÉO-BANQUES ?

SAISON 6
NOV 2022

Évolutions et Perspectives
en France et à l'étranger



ÉDITORIAL



RÉUSSIR DANS LA TOURMENTE !

Notre Saison 5 publiée fin 2021 clôturait une année durant laquelle tout semblait sourire à l'ensemble des acteurs, les « anciens » et les plus récents.

La plupart de ces derniers après avoir surmonté la tornade Covid, continuaient à lever des fonds pour amorcer ou accentuer leur développement dans leur patrie et à l'étranger, diversifier leurs offres, décrocher des licences, opérer des acquisitions, voire s'introduire en bourse.

Certes, sempiternel talon d'Achille, les néo-banques ou considérées comme telles amassent des montagnes de pertes sauf à de rares exceptions.

Quant aux traditionnelles qui n'ont pas été épargnées par les épisodes pandémiques, elles ont vite repris des couleurs, tout en poursuivant leur transformation à marche forcée et en affichant, pour certaines, les meilleurs résultats annuels de leur histoire.

Depuis lors, le rythme de l'année 2022 a été ponctué par deux temps distincts, le premier encore favorable puis un second qui a jeté un sacré coup de froid juste avant l'été, à contre-courant du réchauffement climatique ambiant.

Cela devait finir par arriver, nous direz-vous, du fait de la conjonction d'événements successifs ou parallèles : conflit ukrainien, tensions inflationnistes, ralentissement économique, crise énergétique, augmentation des taux d'intérêt, carences intrinsèques de maintes fintechs...

A date, ce sont les « jeunes » qui souffrent le plus, contraints pour quelques-uns, de ravalier leurs ambitions, réduire leurs effectifs, brader leur valorisation, et veiller à leur « bottom line » afin de résister à la tourmente dont nul ne sait imaginer sa durée.

Les « dinosaures » bancaires sont pour l'instant toujours fringants.

Leurs métriques et ressources leur permettront en toute vraisemblance de faire face à la concurrence et aux vents contraires, même si les enjeux auxquels ils sont confrontés restent d'actualité : restructuration de leurs réseaux ; allègement de leurs organisations ; quête de talents ; risques d'intermédiation ; menaces des big techs...

Cette inflexion aura, a minima, le mérite d'éclaircir le débat et les confrontations et de faire le tri entre les modèles bancals et résilients.

Cependant, malgré ces méandres ou ces incertitudes quant à l'avenir, la saga des néo-banques est loin d'être achevée.

Le nombre de naissances dépasse largement celui des sorties de route, les mieux lotis en termes de capitaux/moyens, de maturité et d'assise creusent leur sillon (ex : Webank, Kakao Bank, Nubank, Qonto, Revolut, Starling...) tandis qu'une autre proportion d'acteurs, la plus conséquente, espère trouver voie ou salut, quelquefois sur des segments spécifiques.

Ainsi, quoi de plus palpitant que de tirer les enseignements des 12 mois écoulés et d'esquisser des scénarios pour demain.

Comme à l'accoutumée, vos critiques, suggestions et commentaires seront les bienvenus.

Bonne lecture

Angelo CACI

SOMMAIRE

1 DES NÉO-BANQUES POUR TOUS LES GOÛTS ET LES COÛTS..... 5

- La vague des naissances ne mollit pas
- ...Mais aussi quelques accidents de parcours
- Update sur les levées de fonds

2 TOUR D'HORIZON DES RÉGIONS..... 16

- Etats-Unis
- Chine
- Europe
- Inde
- Amérique Latine
- Autres pays d'Asie Pacifique
- Afrique
- Moyen Orient

SOMMAIRE

3 TENDANCES, DÉFIS ET OPPORTUNITÉS POUR L'ENSEMBLE DES ACTEURS..... 34

- Un contexte toujours favorable
- Enjeux et perspectives pour les néo-banques
- Défis et orientations pour les banques

4 ET DEMAIN..... 43

- Hécatombe ou résilience ?
- Green Banking
- Confusion, confrontation, différenciation ?

CONCLUSION..... 48

PRÉSENTATION DU CABINET..... 49

DES NÉO-BANQUES POUR TOUS LES GOÛTS ET LES COÛTS





Depuis 10 ans désormais, nous assistons à la genèse d'une variété inouïe de néo-banques (de l'ordre de 400 au plan mondial) qui ambitionnent peu ou prou de révolutionner nos habitudes en matière de consommation de services financiers.

Si elles ont indéniablement contribué à changer la donne, apporté innovation et fraîcheur, créé des brèches, favorisé l'inclusion, comblé des lacunes ou dysfonctionnements, parfois imposé de nouveaux standards (ex : rapidité d'ouverture des comptes, simplicité/transparence tarifaire, transactions temps réel, self-care performant, reporting complet...), elles n'ont pas réellement fait tanguer les paquebots bancaires qui, année après année, ont résisté à ces assauts grâce à diverses parades : investissements massifs dans la digitalisation, rachats ou partenariats, création de véhicules ad hoc, rénovation des offres...

Aujourd'hui, chaque consommateur ou entreprise peut aisément trouver chaussure à son pied au gré de ses envies, moyens, aspirations, et effectuer quasiment toutes les transactions possibles et imaginables par écran/smartphone interposé.

Dans cette galaxie, nous pouvons, comme nous l'avons signalé lors de nos éditions précédentes, distinguer l'ensemble des protagonistes selon l'application de plusieurs combinatoires telles que les suivantes :

- **Agrément** : banque/établissement de crédit, établissement de paiement (EP) ou de monnaie électronique (EME), société de financement, agent d'un tiers dûment agréé, payment bank, virtual bank...
- **Origine/parenté** : start-up/scale-up ; filiales d'établissements de crédit ou de sociétés financières, d'opérateurs télécom, de retailers ; géants du web ; big techs...
- **Cibles** : BtoC (grand public), BtoB (freelances, entrepreneurs, professionnels, PME, e-commerçants...) ou un mix des deux ; certains pointant des catégories spécifiques (jeunes ; étudiants ; voyageurs ; sous-bancarisés ; migrants ; étrangers ; green ; finance responsable ; porteurs de handicap ; nantis ; patriotes ; orientation sexuelle ; médecins...)

- **Palette de services plus ou moins large** : comptes bancaires ou de paiement ; cartes prépayées, de débit ou crédit ; paiement mobile ; crédit consommation ; prêt immobilier ; épargne ; bourse ; achat/vente de crypto-monnaies ; envoi d'argent ; gestion des dépenses ; transferts internationaux ; assurance... ; jusqu'à un penchant de type super-app pour les plus intrépides
- **Géographie** : rayonnements national, régional, global ; pays matures ou émergents
- **Taille** : en milliers ou millions de clients
- **Levées de fonds et valorisation** : des early stages au statut de licorne
- **Société privée ou cotée en bourse**
- **Modèles** : de la gratuité ou low cost à des produits premium et des packages plus ou moins fournis, élaborés en solo ou avec d'autres acolytes

Si les goûts sont pleinement assouvis, si les tarifs affichés sont le plus souvent compétitifs, les charges supportées pour faire tourner ces belles mécaniques, aussi légères et bien huilées soient-elles, sont le plus fréquemment supérieures aux revenus qu'elles génèrent.

Combien les dirigeants, actionnaires et autres VC vont-ils (re)mettre au pot, jusqu'à quand vont-ils patienter avant d'envisager une sortie du tunnel autant pérenne que profitable (ex : volumes significatifs de clients et de transactions ; utilisation majoritaire des services payants ; statut de « compte principal » ; montée en gamme ; diversification...)?

C'est bien entendu l'inconnue n°1 dans un marché hyperconcurrentiel et de surcroît, bousculé par l'environnement macro-économique qui s'est retourné dans le courant de l'année.

Afin d'illustrer cette disparité de belligérants, sans volonté d'exhaustivité aucune, ci-dessous un échantillon d'acteurs présentés par ordre alphabétique

NOM	STATUT	ORIGINE	CIBLE/SERVICES	GÉOGRAPHIE	CHIFFRES CLÉ	COMMENTAIRES
Chime	Partenariat avec Bancorp et Stride Bank	Start-up fondée en 2014	Particuliers Compte bancaire, carte, PtoP, retrait d'argent, virements, paiement mobile, avance sur salaire, épargne	National (Etats-Unis)	# 1 avec plus de 13 millions de clients	Chime repousse son projet d'entrée en bourse et se résout à réduire ses effectifs
GoHenry	Agent de IDT Financial Services à Gibraltar	Start up créée en 2012 au Royaume-Uni	Enfants et adolescents sous le « contrôle » des parents	International (RU, Etats-Unis, France, Espagne)	2,5 millions de clients	Rachat de PixPay en juillet 2022
Kakaobank	Licence bancaire	Lancée en 2016 par Kakao, géant du web sud-coréen	Particuliers Compte bancaire, paiements PtoP, transfert à l'étranger, cartes, crédit...	National (Corée du sud)	20 millions de clients	Cotée à la bourse de Séoul depuis août 2021
Lunar	Statut de banque obtenu en 2019	Start-up danoise créée en 2015	Particuliers et entreprises Compte bancaire, cartes, investissements, assurance, crédit, trading de cryptomonnaies, services de paiement...	Régional (Scandinavie)	500.000 clients	Rachat de deux sociétés Valorisée 2 milliards us\$

NOM	STATUT	ORIGINE	CIBLE/SERVICES	GÉOGRAPHIE	CHIFFRES CLÉ	COMMENTAIRES
Ma French Bank	Licence bancaire	Filiale de la Banque Postale fondée en 2019	Particuliers Comptes, cartes, paiement mobile, cash back, crédit, assurances, bons plans...	France	Plus de 500.000 clients	Deux offres adultes (2,90 € et 6,90 €/mois) et un compte ados (2 €/mois) S'appuie sur le réseau de 7.000 bureaux de la Poste
Mox	Licence de banque digitale accordée par Hong Kong Monetary Authority	Création en sept. 2020 par Standard Chartered avec des partenaires locaux	Particuliers Dépôt, épargne, cartes, crédit...	Hong Kong	200.000 clients	Autres colistiers : Za Bank (300.000 clients), Welab Bank, Antbank, Fusion Bank (Tencent)...
N26	Etablissement de crédit	Fintech allemande opérationnelle depuis 2013	Particuliers et professionnels Dépôt, cartes, crédit, épargne, paiement mobile, transfert d'argent, assurance, cryptos...	International (25 pays : Europe + Brésil)	> 8 millions de clients dont 2,5 millions en France	Concentration sur le marché européen Perspectives de break-even en 2024
Nickel	Etablissement de paiement	Fintech créée en 2012 rachetée par BNP Paribas	Particuliers Compte courant, cartes, retrait et dépôt de cash, transfert international, offre jeunes ...	Régional (France, Espagne, Belgique, Portugal)	3 millions de clients	Succès de l'expansion internationale et maintien d'une croissance rentable
Nubank	Etablissement de paiement	Création en 2013 au Brésil	Particuliers et auto-entrepreneurs Comptes bancaires, cartes, crédit, rewards...	Régional (Brésil, Mexique, Colombie)	> 71 millions de clients	Rachat de plusieurs sociétés Cotation en bourse depuis décembre 2021
Only One	Agent de Trezor	Jeune pousse	Particuliers sensibles à leur impact environnemental Comptes, cartes, agrégation, marketplace (épargne, assurances...), eco-coach...	France	Lancement commercial en 2021 Abonnement de 3 à 6 €/mois	En compétition notamment avec Helios, Bunq easyGreen, Green-Got ou CanB
Orange Bank	Banque	Filiale de l'opérateur Orange	Particuliers, pro, PME Comptes, cartes, paiement mobile, cash back, crédit, épargne, assurances...	Régional (France, Espagne, Afrique)	Plus de 2 millions de clients en Europe	Lancement du prêt Express en septembre 2022
PayTM Bank	Statut de « Payment Bank »	Filiale de PayTM	Particuliers et entreprises Compte courant, épargne, cartes virtuelles et physiques, e-wallets...	Inde	65 millions de clients	En délicatesse avec la banque centrale suite à des irrégularités. Profitable depuis plusieurs années
Qonto	Etablissement de paiement	Lancement en 2017	Entreprises, indépendants et associations Comptes, cartes physiques et virtuelles, outils de facturation et comptabilité, gestion des dépenses, financement...	Europe (France, Espagne, Italie, Allemagne)	> 300.000 clients et 900 employés	Valorisation de 5 milliards us\$ Rachat de son concurrent allemand Penta
Revolut	EME au Royaume Uni, agrément bancaire en Lituanie	Démarrage en 2015	Particuliers et professionnels Comptes, cartes, paiement mobile, assurance, transfert d'argent, achat de crypto-monnaies, bourse, voyages, acceptation e-commerce...	Global (~40 pays Europe, Asie, Etats-Unis, LatAm)	> 25 millions de clients	Diversification, partenariats et internationalisation tout azimut Valorisation de 33 milliards us\$

NOM	STATUT	ORIGINE	CIBLE/SERVICES	GÉOGRAPHIE	CHIFFRES CLÉ	COMMENTAIRES
Square Financial Services	Licence bancaire	Filiale de Block	PME Dépôt, épargne, cartes, prêts...	National (Etats-Unis)	Plusieurs centaines de milliers de clients business	Diversification vers les services financiers Adyen adopte une démarche similaire
Starling	Banque	Start-up créée en 2014	Particuliers et PME Comptes courants, cartes, crédit, épargne, « kids »... + Bank as a Service + marketplace de produits financiers	Régional (RU + Europe)	3 millions de clients dont 500.000 business	Abandon en juillet 2022 de sa demande de licence bancaire en Europe Focus sur l'offre BaaS hors du Royaume-Uni
Tinkoff	Banque	Création en 2006	Particuliers et PME Super-App avec services bancaires (cartes, dépôts, épargne, crédit, assurance, bourse...) et extra-bancaires (télécom, voyage, divertissement, shopping, taxi, livraison de repas...)	National (Russie)	13 millions de clients	Tinkoff poursuit son développement sur tous les fronts A acquis la fintech russe Jump.Finance pour consolider son offre Business
Tyme Bank	Banque	Lancement en 2019. Filiale de la holding ARC	Particuliers Compte courant, épargne, cartes, épargne, BNPL...	National (Afrique du Sud)	5 millions de clients	Rachat de Retail Capital en 2022 Partenariat aux Philippines pour lancer une banque digitale
Uala	Etablissement de paiement argentin	Start-up née en 2017	Particuliers, jeunes, PME Compte bancaire, cartes, transfert d'argent, crédit, épargne, assurances, BNPL, mPOS	Régional (Argentine, Mexique, Colombie)	3,5 millions de cartes	Uala enchaîne les acquisitions : ABC Capital, Wilobank (1 ^{ère} banque digitale argentine), Ceibo Creditos
Varo	Banque	Fintech créée en 2017	Particuliers Compte courant, épargne, cartes, prêts, avances sur salaire, ...	National (Etats-Unis)	4 millions de clients	Malgré sa levée de fonds de 510 millions us\$ en sept. 2021, Varo pourrait être à court de cash Réduction d'effectifs en juillet 2022

LA VAGUE DES NAISSANCES NE MOLLIT PAS

Cela pourrait surprendre, mais force est de constater que l'envie d'enfantement reste vive, en tout cas sur les 12 derniers mois.



Derechef, nous pouvons néanmoins nous demander si la fécondité sera toujours du même acabit et si surtout les chances de succès ne vont pas définitivement s'estomper pour les ultimes arrivants.

Présentons sans tarder le cru 2022 des nouveau-nés émanant de diverses géographies, tantôt généralistes ou spécialistes.

Offres destinées à des communautés

- « Anda », hispanophones résidant aux Etats-Unis en coopération avec Pathward (ex Metabank)
- « Unibo », Espagne, dédiée aux professionnels de l'immobilier, agent de l'EME Unmax
- « BayaniPay », communauté philippine aux Etats-Unis, East West Bank
- « Studely », pour les étudiants en partenariat avec Treezor et Mangopay
- « Glorifi », cible les patriotes états-uniens,

Transpecos Banks et Evolve Bank & Trust

- « Purple », Etats-Unis, porteurs de handicap
- « Handsome », France, déficients visuels
- « Moonbeam », Etats-Unis, anciens militaires

« Kids/Teens »

- « Edfundo », « Verity » et « Leap », Dubaï/EAU, avec le concours de Mashreq Bank et Nymcard
- « Finzi », Colombie, Banco Cooperativo Central
- « Kit », Australie, de la banque Commbank

Grand public

Allemagne

- « Owwn », en lien avec Solaris Bank

Arabie Saoudite

- « D360bank », licence de banque digitale financée par le fonds souverain

Bahreïn

- « Ila », filiale de la banque locale ABC
- « Beyon Money », par Batelco Financial Services

Corée du Sud

- « Delio », crypto-banque

Espagne

- « Bueno », en partenariat avec l'EME Se-fide

Etats-Unis

- « Adelphi Bank », demande de licence bancaire en cours
- « Spruce Money », agent de Pathward
- « Swell », soutenu par Central Pacific Bank
- « Hitched » de Iroquois Federal Savings and Loan, services financiers pour les couples
- « Dexy », crypto-banque, Evolve Bank & Trust
- « Marygold », avec Community Federal Savings Bank

Inde

- « Fibbl » offre dédiée aux 'smart couples'
- « Coupl », positionnement similaire, Yes Bank et SBM bank
- « Shelf », financée par Y Combinator

Italie

- « Isybank », JV entre la première banque transalpine Intesa San Paolo et Mooney

Islande

- « Ando' », caisse d'épargne

Jordanie

- « Linc » de Cairo Amman Bank
- « Blink » par Capital Bank of Jordan

Koweït

- « Weyaybank », National Bank of Koweit

Lituanie

- « Benker », par l'établissement de monnaie électronique BEM Europe UAB

Malaisie

- « Al Rajhi Bank », banque digitale islamique

Pakistan

- « DBank », start-up locale

Royaume-Uni

- « Bankkit », s'appuie sur l'EME Payrnet et le Baas provider Railsr

Singapour

- « GXS Bank », JV Grab + Singtel
- « Trust Bank », consortium Standard Chartered + FairPrice group (distribution)

Turquie

- « Turan », en partenariat avec Birlede Payment Services et Elektronik Para

BtoB/Entreprises

- « Altpay », Royaume-Uni, établissement de monnaie électronique
- « Anext », Ant Group
- « Friz », pour freelancers, Singapour
- « Greenlink Digital Bank », JV entre Greenland et Kinklogis
- « Pillar Financial », Canada, Peoples Trust Company
- « Plurall », Colombie, s'appuie sur le prestataire BaaS Powwi
- « Tot Money », Italie, en association avec Banca Sella

BtoC et BtoB

- « Daxsen Bank », Equateur, filiale du groupe Daxsen
- « Maya Bank », Philippines, licence de banque digitale, groupe Voyager
- « Wio Bank », agrément bancaire, JV entre Abu Dhabi Development Company ADQ, Alpha Dhabi Holding, Etisalat et First Abu Dhabi Bank.
- « Yep », start-up Nigeria

...MAIS AUSSI QUELQUES ACCIDENTS DE PARCOURS



Au même titre qu'il pourrait y avoir un coup de frein dans les naissances depuis le retournement du marché, le nombre de sorties de route pourrait notablement gonfler du fait des difficultés pour lever des fonds et se démarquer de la cohue.

Entre temps, voici une sélection de claps de fin sur l'année écoulée : Vybe, Xaalys, Aumax/Arkea, Prisma/Crédit du Nord (France), Vive, Kale 99, Bank North, Dozens, Gravity (Royaume-Uni), Wingocard (Canada), Volt (Australie), Ahead Money (Etats-Unis), Nuri (Allemagne), Tag (Pakistan)...

Tag, dotée d'un statut d'établissement de monnaie électronique était la première néo-banque du pays. Suite à des irrégularités identifiées en août 2022, les autorités l'ont contrainte à suspendre ses activités et rembourser les fonds aux clients.

Kontist, la néo-banque allemande pour les auto-entrepreneurs a été acquise par le groupe danois Ageras spécialisé dans les services de comptabilité, facturation et gestion pour PME.

Aux Etats-Unis, Digit a été rachetée par la fintech Oportun

Il ne faut pas oublier les autres dont l'approche, sauf notre respect, serait par trop irréaliste et qui par conséquent, ne tiendraient qu'à un fil et pourraient capoter du jour au lendemain faute de fondamentaux solides, de carburant et d'attractivité.

Et que dire du projet Nirvana Money de l'homme d'affaires Bill Harris, aussitôt dit/annoncé, aussitôt défait.

L'aventure n'aura duré en effet que quelques mois. Mais il faut reconnaître qu'ici, c'est le pragmatisme qui l'a in fine emporté.

Le dirigeant, face à des perspectives nébuleuses, a préféré garder les pieds sur terre et jeter l'éponge plutôt que de poursuivre des chimères.

Il en est de même de Glorifi aux Etats-Unis qui a mis encore moins de temps pour arrêter les frais arguant, entre autres, de conditions de marché défavorables selon l'expression consacrée.

UPDATE SUR LES LEVÉES DE FONDS



Si naguère l'argent coulait encore abondamment - 2021 fut une année euphorique à maints égards - le flux des montants levés, à défaut de s'être tari, s'est contracté dès lors qu'à l'aune d'un contexte économique troublé, les investisseurs se montrent plus regardants et évidemment plus sélectifs.

Dans le rayon Fintechs, si l'on en croit divers analystes, les chiffres 2022 (qui demeurent supérieurs à ceux des années 2019 et 2020 faut-il le rappeler) témoignent d'une baisse des sommes levées et du volume de M&A avec, comme d'habitude, des différences selon les domaines concernés (ex : déboires des cryptos) et les régions.

D'après CB Insights, au plan mondial, elles ont chuté de 33% sur T2 2022 vs T2 2021 après une baisse de 21% sur le T1 2022. Quant au 3^{ème} trimestre 2022, c'est le moins bon depuis T4 2020, affecté par une baisse significative de 38% vs T3 2021.

Effet corollaire, le nombre de nouvelles licornes sur la période se réduit considérablement : 6 au T3 2022 contre 48 au T3 2021.

Le secteur des néo-banques n'échappe pas à ce ralentissement même si nous manquons de statistiques distinctives.

Nous avons recensé dans notre Saison 5 une soixantaine de transactions pour un total de l'ordre de 8,5 milliards us\$, dont des opérations spectaculaires à plusieurs centaines de millions us\$ chacune (ex : Nubank, Revolut, N26, Chime, Current, Greenlight, Starling, Lunar, Uala, Zopa, Varo).

A première vue, de façon empirique et sans que cela ne soit exhaustif bien entendu, nous arriverions à des chiffres moindres en valeur et en nombre (une cinquantaine pour ~6 milliards us\$ dont 4,5 milliards us\$ engagés avant juin 2022).

Il n'en demeure pas moins que certains protagonistes (dont Qonto en pole position) ont réalisé de grosses levées ces 12 derniers mois, cf. ci-dessous :

Acteur	Cible	Pays d'origine	Dernière opération	Date
Acorns	BtoC	Etats-Unis	300 millions us\$	mars 2022
Allica	BtoB	Royaume-Uni	55 millions £	juin 2022
Alpian	BtoC	Suisse	19 millions CHF	mars 2022
Aspiration	BtoC	Etats-Unis	315 millions us \$	décembre 2021
Atom	BtoC	Royaume-Uni	75 millions £	février 2022
Cogni	BtoC	Etats-Unis	23 millions us\$	avril 2022
Daylight	BtoC	Etats-Unis	15 millions us\$	novembre 2022
DBank	BtoC	Pakistan	17,6 millions us\$	juillet 2022
Doola	BtoB	Etats-Unis	8 millions us\$	novembre 2022
Fi Money	BtoC	Inde	17 millions us\$	août 2022
First Digital Bank	BtoC	Israël	120 millions us\$	décembre 2021
Frost	BtoC	Royaume-Uni	1,1 million £	septembre 2022
Go Henry	BtoC	Royaume-Uni	55 millions us\$	octobre 2022
Grasshopper	BtoB	Etats-Unis	30 millions us\$	août 2022
Helios	BtoC	France	9 millions €	avril 2022
Juni	BtoB	Suède	206 millions us\$	juin 2022
Klar	Btoc	Mexique	70 millions us\$	juin 2022
Koho	BtoC	Canada	210 millions ca\$	février 2022
Kroo	BtoC	Royaume-Uni	26 millions £	juin 2022
Lulo Bank	BtoC	Colombie	200 millions us\$	octobre 2022
Lunar	BtoC/BtoB	Danemark	77 millions €	mars 2022
Lydia	BtoC	France	86 millions €	décembre 2021
Majority	BtoC	Etats-Unis	27 millions us\$	décembre 2021
			37,5 millions us\$	septembre 2022
Monese	BtoC/BtoB	Royaume-Uni	25 millions us\$	septembre 2022
Monzo	BtoC/BtoB	Royaume-Uni	500 millions us\$	décembre 2021
NeoFinancial	BtoC/BtoB	Canada	145 millions us\$	mai 2022
Neon	BtoC/BtoB	Brésil	300 millions us\$	février 2022
Novo	BtoB	Etats-Unis	90 millions us\$	janvier 2022
			35 millions us\$	novembre 2022
Nyio	BtoC	Inde	100 millions us\$	février 2022
Open	BtoB	Inde	50 millions us\$	mai 2022
Qonto	BtoB	France	5 millions €	avril 2022
			486 millions €	janvier 2022
Rewire	BtoC	Israël	25 millions us\$	février 2022
Seba Bank	BtoC	Suisse	110 millions CHF	janvier 2022
Step	BtoC	Etats-Unis	300 millions us\$	octobre 2022
Starkbank	BtoB	Brésil	45 millions us\$	avril 2022
Starling	BtoC/BtoB	Royaume-Uni	130 millions £	mai 2022
Telda	BtoC	Egypte	20 millions us\$	octobre 2022
Tonik	BtoC	Philippines	131 millions us\$	février 2022
Tot Money	BtoB	Italie	2 millions €	décembre 2021

Acteur	Cible	Pays d'origine	Dernière opération	Date
Tyme Bank	BtoC/BtoB	Afrique du Sud	180 millions us\$	décembre 2021
Unbanked	BtoC/BtoB	Etats-Unis	1,5 million us\$	mars 2022
Umba	BtoC	Nigéria	15 millions us\$	février 2022
Upgrade	BtoC	Etats-Unis	280 millions us\$	décembre 2021
Vance	BtoC	Inde	5,8 millions us\$	octobre 2022
Vivid Money	BtoC	Allemagne	100 millions €	février 2022
Yap	BtoC	Dubaï	20 millions us\$	octobre 2022
Zeller	BtoB	Australie	100 millions au\$	mars 2022
Welab	BtoC	Hong Kong	240 millions us\$	décembre 2021
Wise	BtoC	Royaume-Uni	300 millions £	octobre 2022

Le club des licornes (excluant les entités cotées) continue de s'étoffer comme le confirme cette sélection :

Acteur	Pays d'origine	Valorisation	Acteur	Pays d'origine	Valorisation
Revolut	Royaume-Uni	33 milliards us\$	Current	Etats-Unis	2,2 milliards us\$
Chime	Etats-Unis	25 milliards us\$	Lunar	Danemark	2 milliards us\$
N26	Allemagne	9 milliards us\$	Bunq	Pays-Bas	1,9 milliard us\$
Upgrade	Etats-Unis	6,2 milliards us\$	Stash	Etats-Unis	1,4 milliard us\$
Qonto	France	5 milliards us\$	Neon	Brésil	1,38 milliard us\$
Monzo	Royaume-Uni	4,5 milliards us\$	Konfio	Mexique	1,3 milliard us\$
Starling Bank	Royaume-Uni	2,5 milliards £	Lydia	France	1 milliard us\$
C6 Bank	Brésil	2,5 milliards us\$	Open	Inde	1 milliard us\$
Varo	Etats-Unis	2,5 milliards us\$	Neo Financial	Canada	1 milliard us\$
Uala	Argentine	2,45 milliards us\$	Zopa	Royaume-Uni	1 milliard us\$
Greenlight	Etats-Unis	2,3 milliards us\$	Welab	Hong Kong	1 milliard us\$



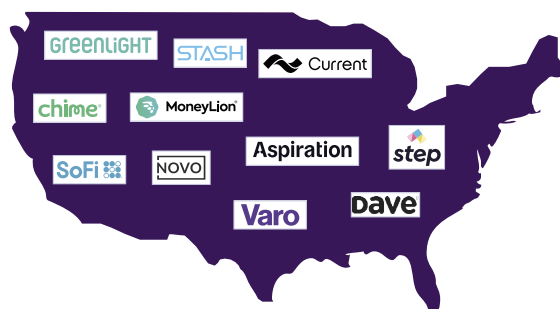
TOUR D'HORIZON DES RÉGIONS



Il ne s'agit pas d'un voyage all-inclusive tant il est difficile de passer au peigne fin tout ce qui se dit et se fait aux 4 coins de la planète en matière de néo-banques ou d'entités assimilées comme telles.

Néanmoins, tentons de faire ressortir les similitudes ou spécificités d'une région par rapport à une autre ainsi que la diversité des stratégies et trajectoires des protagonistes, notamment eu égard à leurs attributs tels qu'évoqués dans le 1^{er} chapitre.

ETATS-UNIS



Malgré l'accélération de la concentration lors de ces dernières décennies, le marché des services financiers reste éclaté : au 30 juin 2022, il reste 4.771 institutions de type FDIC/Federal Deposit Insurance Corporation (- 3,5% en un an) dont une myriade de caisses d'épargne, community banks et credit unions.

Les 5 plus grosses banques (JP Morgan Chase, Bank of America, Citigroup, Wells Fargo, US Bancorp) pèsent un peu moins de 50% du total des actifs et les 10 premières environ 60%.

Depuis le pic de 2009 (95.000 unités), le nombre d'agences n'a cessé de s'étioler avec une précipitation accrue ces 3 dernières années (- 3.000 agences en 2021) pour s'établir à environ 80.000 aujourd'hui.

Parallèlement, à coup sûr, les consommateurs ont pris goût au « distant banking », et les challenger banks n'ont pas manqué d'éclorre pour répondre à leurs appétits croissants ou inassouvis.

On en dénombre près d'une centaine, bien entendu de tous genres et origines, qui rassembleraient plus de 45 millions de clients.

Parmi les plus connues, citons Chime, Moneylion, Current, Dave, SoFi, Varo, Aspiration, Greenlight, Novo, Step, Stash. Certaines ont atteint le statut de licornes ou sont cotées en bourse.

Fort de plus de 13 millions de clients, **Chime** est dans le top 10 national, toutes catégories confondues.

Ses services comprennent : compte bancaire, cartes de débit et de crédit, PtoP, retrait d'argent auprès de plus de 60.000 ATMs, virements, paiement mobile Apple Pay et Google Pay, avance sur salaire, épargne, découvert de 200 \$, dépôt d'espèces auprès de 9.000 magasins Walgreens et n'engendrent quasiment aucun frais.

Comme la plupart des nouveaux entrants, Chime n'a pas d'agrément en propre et s'appuie sur Bancorp et Stride Bank.

Enfin, cure d'amaigrissement oblige en ces temps difficiles, elle s'est résolue à se délester de 12% de ses effectifs en octobre 2022.

Les banques traditionnelles ont évidemment digitalisé leurs offres et innové (ex : succès du chat bot Erica de Bank of America utilisé par 32 millions d'utilisateurs ou de la solution Zelle), fondé des véhicules ad hoc (ex : Bank Dora) et multiplié les partenariats.

Soulignons que dans les deux camps, plusieurs initiatives ont fait long feu dans un passé plus ou moins récent à l'instar de celles de BBVA (Denizen, Simple, Azlo), Finn (Chase), Moven ou Beam et que les incursions dans la banque de détail peuvent être coûteuses.

En témoignent les pertes en milliard us\$ accumulées par la division Marcus de Goldman Sachs, qui - soit dit en passant - après la carte de crédit Apple Card, vient d'accentuer sa coopération avec la big tech en l'aidant à lancer un compte d'épargne.

Chez les Européens ayant traversé l'Atlantique, N26 a fait un bref aller-retour tandis que Revolut et Monzo se sont alliés respectivement à Metropolitan Commercial Bank et Sutton Bank afin de se frayer un chemin.

Pour finir, après des achats avisés (Even, One) et le recrutement de gros calibres de la tech, tous les regards se portent sur le géant de la distribution Walmart qui fourbit ses armes afin d'équiper de comptes bancaires ses 150 millions de clients hebdomadaires et accessoirement son 1,6 million d'employés.

Nota : au Canada, le marché est occupé par des pure players (ex : Koho, Neo Financial) et des filiales bancaires (Tangerine/Scotia Bank, EQ Bank, Simplii/CIBC).

SONDAGE PYMNTS

Consumers' Banking Expectations

Voici la synthèse d'un sondage réalisé en juillet 2022 avec à la fois des enseignements prometteurs pour les challengers et des éléments de rassurance pour les incumbents.

25% des consommateurs ont utilisé une néo-banque, une banque digitale ou une Fintech proposant des services financiers au cours des 12 derniers mois.

Mais « seules » **10 %** des personnes interrogées déclarent en avoir fait leurs comptes principaux.

Toutefois, il faut relever que :

90% des répondants privilégiant les banques numériques sont satisfaits de leur choix, ce qui est supérieur aux **84%** des sondés utilisant les banques locales ou communautaires et aux **81%** utilisant les banques nationales.

Ce qui laisserait à penser que les consommateurs ayant goûté aux néo-banques ou fournisseurs équivalents ne feraient pas marche arrière.

Bien que 39 % des clients de banques traditionnelles affirment que les néo-banques peuvent constituer de véritables alternatives, plus de la moitié n'a pas l'intention de passer à l'acte.

Les raisons principales de leur désintérêt envers les banques numériques :

34 % sont satisfaits de leur banque actuelle, **15 %** se déclarent préoccupés par la sécurité de leur argent et de leurs informations, **14 %** n'ont pas confiance en la fiabilité et la pérennité des acteurs 100% numériques, et **13 %** souhaitent conserver l'accès aux agences. A noter une surpondération des babyboomers (**90%**) et de la génération X (66%) dans cette catégorie de réticents.

Trois consommateurs sur cinq sont dans une certaine mesure intéressés par l'utilisation d'une banque numérique et leurs premières motivations sont les suivantes :

43% pour transférer facilement de l'argent à des tiers, **33%** pour bénéficier de coûts réduits, **17 %** pour recevoir des notifications/alertes plus pertinentes.

Les millenials, les dirigeants de PME, les freelances et les personnes en difficulté financière sont les plus susceptibles de faire d'une néo-banque numérique leur banque principale.

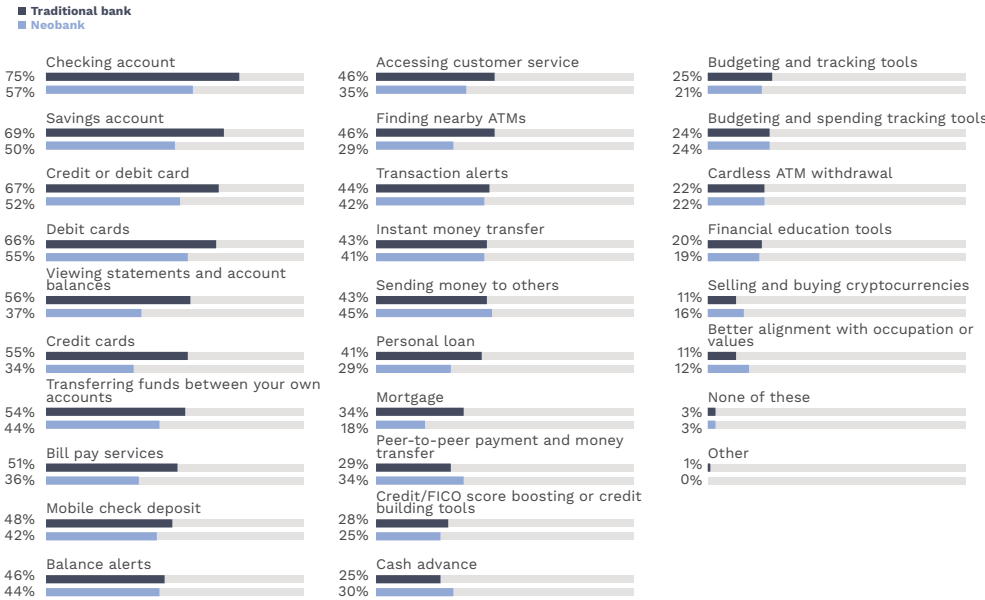
Si PayPal et Venmo sont célèbres et amplement plébiscités pour le transfert d'argent, les banques numériques restent globalement assez méconnues.

Parmi les plus utilisées, citons Chime, Varo, Dave, SoFi, Ally, Current, Money Lion, Marcus, Aspiration, Gobank, Oxygen, Revolut, Lili, Step...

Attentes des clients envers les 2 familles de prestataires :

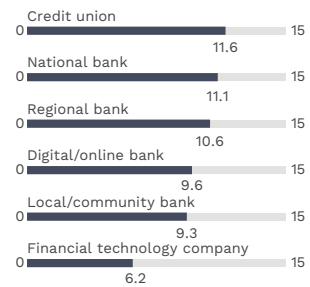
Consumers' banking expectations

Share of consumers who expect certain products or services from certain types of FIs



Consumers' banking expectations

Average number of products or services expected from a financial services provider, by FI type



CHINE



Les 4 grandes banques d'état Industrial and Commercial Bank of China (ICBC), Construction Bank of China (CBC), Agricultural Bank of China (ABC) et Bank of China (BoC) dominent amplement le marché chinois et possèdent des assets et ressources de premier ordre.

A leurs côtés, des banques moyennes et surtout 4.000 petits établissements souffrant le plus souvent de sous-capitalisation et de coûts du risque élevés.

Pour toutes, le contexte s'est tendu dernièrement du fait du ralentissement économique, de la politique 0-Covid et de la crise immobilière.

Les banques online tirent bigrement leur épingle du jeu, notamment en ciblant les clientèles délaissées. Parmi les plus emblématiques :

- **Webank** : fondée en 2014, affiliée à Tencent, Baiyeyuan et Liye Group, plus de 340 millions de clients particuliers et 2,8 millions de PME, elle a réalisé l'an passé un chiffre d'affaires de 4 milliards us\$ (+ 36%) pour un bénéfice de 1,1 milliard us\$ (+ 39%).

Ses atouts : elle exploite à merveille les synergies avec le gigantesque réseau social Wechat, innove à tout-va (intelligence artificielle, cloud, big data, blockchain) et fait preuve d'une rapidité d'exécution phénoménale.

- **Mybank**, créée en 2014, filiale de Ant Group, cible les petites entreprises et les zones rurales. Elle sert 45 millions de clients, également à grand renfort de technologies avancées.

Ses activités de prêts ont bondi de 31,6% sur le premier trimestre 2022. En 2021, 80% de ses nouveaux clients étaient des primo-emprunteurs. Elle a noué plus de 500 partenariats afin de multiplier la diffusion de ses services dans le pays.

- **Albank**, née en 2017, JV 70%/30% entre la banque Citic et le moteur de recherche vedette Baidu (80% de part de marché). Le préfixe de son nom illustre sa volonté d'innovation autour de l'Artificial Intelligence.

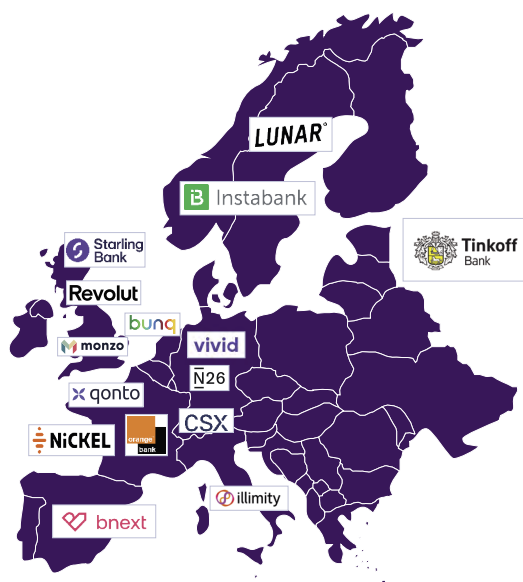
Elle compte plus de 50 millions de clients.

- **XWBank** formée par Xiaomi. New Hope Group et Hongqi Chain. Ce fut en 2016 la 7^{ème} banque privée et la 3^{ème} digitale. Elle fournit toute une palette de services aux particuliers et entreprises. Chantre de l'inclusion financière et numérique, elle aligne 30 millions de clients.

Malgré ou à cause de leur succès, ces acteurs doivent, à tout instant, composer avec la suprématie politique de l'empire du milieu, au risque de subir le courroux des autorités.

Relevons enfin qu'après 4 années de préparation, JD.com, le géant du retail online chinois et China Merchants Bank ont mis un terme à leur projet commun de banque digitale.

EUROPE



L'industrie bancaire du vieux continent a vécu une forte vague de consolidation, notablement depuis une quinzaine d'années.

Selon la Fédération Bancaire Européenne, le nombre d'établissements de crédit dans l'Union Européenne a chuté de 33% entre 2009 et 2020.

Quatre états en concentrent encore plus de la moitié : Allemagne, Pologne, Autriche et Italie, sur un total de plus de 5.000 de nos jours.

Le nombre d'agences et de salariés a naturellement fléchi (- 38% et - 20%) sur la période.

A l'instar des Etats-Unis, les néo-banques ont fleuri presque partout depuis les années 2010 et les plus de 80 belligérants en lice ferrailent âprement pour se faire une place au soleil.

En effet, tous ne jouent pas dans la même cour et quand un groupe de stars attire des clients par millions et des levées de fonds remarquables, beaucoup d'autres végètent ou tentent d'exploiter le gisement d'un territoire spécifique.

Passons en revue quelques-uns des mieux lotis, valorisés ou plus connus :

Revolut : licence d'établissement de monnaie électronique au Royaume-Uni et de banque en Lituanie ; 33 milliards us\$ de valorisation ; plus de 25 millions de clients particuliers et 1 million de business ; un copieux catalogue de services (des dizaines au bas mot des plus classiques jusqu'à bourse, BNPL, trading de cryptos, acceptation monétique, bouton de paiement, location de vacances...) ; des acquisitions (ex : Arvog en Inde, Nobly au UK) ; plusieurs ouvertures de pays par an ; une inclination pour se transformer en super-app..., bref des atouts et atours à faire pâlir d'envie ses confrères.

Devenue l'une des 1^{ères} néo-banques mondiales, présente sur 4 continents (dont 30 pays européens + Japon, Australie, Singapour, Brésil, Etats-Unis...), elle ne tarit pas d'ambitions et fonce tous azimuts.



A quel prix ? L'exercice 2020 avait révélé une progression des revenus de près de 100 millions £ (261 millions £ vs 166 millions £) et des pertes de 168 millions £ vs 107 millions £.

En sus de préoccupations sur la conformité et l'obtention d'une licence bancaire dans son pays d'origine, il semblerait que Revolut ait des soucis quant à la publication de son rapport annuel 2021.

Il sera donc intéressant d'apprécier au vu de la divulgation des prochains résultats si la bougeotte incessante aura été payante au titre de l'année 2021 et des premiers mois de 2022 : augmentation marquée du CA, sans aucun doute : poursuite des déficits idem, mais l'inflexion serait-elle favorable ? c'est la question ! A suivre...

Si l'allemand **N26** se disputait naguère le leadership avec Revolut, leurs trajectoires divergent même si, bien sûr, ils se retrouvent en compétition dans nombre de nations.

N26 se recentre majoritairement sur l'Europe continentale après ses épisodes déceptifs états-unien et britannique qui lui ont coûté quelque argent. Seule exception, le Brésil où il compte plus d'une centaine de personnes et entend percer malgré la présence de moult concurrents.

Il engrange en tout cas des chiffres constants comme en témoigne la communication relative à son exercice annuel 2021 :

- Revenus bruts 182,4 millions € (+ 50%)
- Volumes de transactions > 80 milliards € (+ 59%)
- Dépôts 6,1 milliards € (+ 51%)
- > 8 millions de clients dans 25 pays dont 2,5 millions en France (+ 1 million au total)
- Bonne dynamique des offres Premium (dont Smart et Smart Business à 4,90€ / mois) utilisées par un client sur deux désormais.

Sans véritable surprise, N26 a essuyé des pertes d'un montant de 172,4 millions € en hausse de 14,4%.

La néo-banque investit dans sa plateforme et ses process dont la conformité (elle est toujours limitée à 50.000 enrôlements mensuels par la Bafin) et escompte atteindre le point d'équilibre à l'horizon 2024/2025.

Outre-Manche, deux autres néo-banques britanniques **Monzo** et **Starling Bank** (orientées BtoC et BtoB), à défaut d'avoir pignon sur rue, ont « bonnes opinions sur vues » : NPS supérieur à 70, reconnaissances multiples obtenues en 2022 « Best British Bank », « Best Banking App » et « Best Business Banking Provider » pour la 1^{ère}, « Best Current Account Provider » et « Best Children's Financial Provider » pour la 2^{nde}.

Voici comment elles s'en sortent en reprenant les données clé de leurs rapports annuels respectifs, clos en février 2022 et en mars 2022 vs l'année précédente :

	Effectifs	CA	Résultat	# Clients	Dépôts	Dépenses cartes
Monzo	2.300 + 40%	154 millions £ + 92%	- 119 millions £ vs - 116 millions £	5,8 millions + 21%	4,4 milliards £ + 42%	24 milliards £ + 50%
Starling	1.914 + 54%	188 millions £ X2,15	+ 32,1 millions £ vs -13,7 millions £	2,7 millions + 30%	9 milliards £ + 55%	11,8 milliards £ + 60%

D'après Monzo, 1 million de clients en ont fait leur compte principal (+ 43%) et la quote-part de services payants, certes minoritaire, ne cesse d'augmenter, en atteste le bon accueil des offres Monzo Plus, Monzo Premium et Monzo Business utilisées par plus de 450.000 clients.

Alors que Monzo s'est lancé aux Etats-Unis en février 2022, Starling quant à elle a finalement renoncé à étendre sa licence hors du Royaume-Uni. En revanche, elle aspire à exploiter son track record en qualité de BaaS provider (23 clients actuellement) pour se propager en Europe.

Cela ne vous a pas échappé, elle est bénéficiaire et a un ratio CA/client plus avantageux.

Sans conteste, la Grande-Bretagne regorge d'autres acteurs dont les suivants : Atom, Monese, Curve, Tide, GoHenry, Tandem, Tred, Redwood Bank, Zopa, Kroo, Alba, Allica...

Notons que les « high street banks » britanniques disposent de leurs entités en ligne historiques (ex : First Direct par HSBC) ou de leurs propres néo-banques.

NatWest connaît un succès certain avec Mettle orientée BtoB qui a dépassé le cap des 60.000 clients tandis que sa devancière grand public Bo' avait été un fiasco.

En octobre 2022, Lloyds Bank est la énième à sortir une offre destinée aux adolescents.

Soulignons enfin le démarrage a priori réussi (tout dépend des critères choisis) de Chase UK (100% digitale et gratuite) dont nous avons parlé dans notre Saison 5 et

qui aurait conquis 1 million de clients en un an pour 10 milliards £ de dépôts.

Cette aventure devrait toutefois lui coûter quelque 450 millions us\$ sur l'année 2022 et l'équilibre ne serait espéré qu'à l'horizon 2027/2028.

Dans le même temps, Citi a décidé de quitter le marché de la banque de détail.

Bunq : valorisée 1,6 milliard € lors de sa levée de fonds de juin 2021, l'Hollandaise fait à l'évidence moins de bruit que ses acolytes mais poursuit méthodiquement son essor.

Née il y a 10 ans, devenue banque dès 2014, Bunq compte 2 millions de clients particuliers et business en Europe où elle détient des antennes locales (Bulgarie, Autriche, Irlande, Espagne, Belgique, Portugal).

Après l'acquisition en Irlande de Capital-Flow (crédit aux PME) en 2021, une seconde a été finalisée en mai 2022 (la fintech belge Tricount, spécialisée dans la gestion des dépenses partagées, 5 millions d'utilisateurs).

La néo-banque continue d'ajouter de nouveaux services et d'enrichir ses fonctionnalités (ex : IBAN domestiques, instant payments dans tous les pays européens, devises étrangères, gestion budgétaire multicritères...).

Chiffres clés 2021 vs 2020 :

- Dépôts : 1.107 millions € vs 813 millions € (+ 36%)
- CA : 32,7 millions € vs 18,5 millions € (+ 76%)
- Pertes : 13,4 millions € vs 16,1 millions €
- 240 salariés

La danoise **Lunar Bank** est l'une des plus dynamiques en Scandinavie. Fondée en 2015, dotée d'une licence bancaire, elle emploie 600 personnes, sert plus de 500.000 clients au Danemark, en Suède et Norvège dont 13.000 entreprises.

Elle a opéré deux acquisitions (la plateforme de prêts Lendify en avril 2021, le PSP Paylike en octobre 2021) et avait annoncé en mai 2022 son intention de racheter sa concurrente norvégienne Instabank (cotée à Oslo, CA de 31 millions us\$ en 2021 et rentable au demeurant) pour la somme de 132 millions €.

Bien que les actionnaires de la cible l'aient unanimement approuvé, ce rachat était toutefois conditionné à une augmentation de capital de Lunar, laquelle s'est avérée insuffisante (signe des temps) aux yeux du régulateur norvégien, ce qui a conduit le danois à renoncer à l'opération en septembre 2022.

Au premier semestre 2022, Lunar a enregistré un CA en très forte hausse (+ 513%) à 89,4 millions DKK (soit 12 millions €) vs 14,6 millions DKK au S1 2021, grâce notamment au gain de 200.000 clients supplémentaires.

En revanche, les comptes se sont dégradés du fait du triplement des coûts dévolus au développement des activités (ex : + 200 salariés sur un an), ce qui a engendré une perte de 486,7 millions DKK, soit 65,4 millions € sur la même période.

Lors de son dernier round, la société a été valorisée 2 milliards us \$. En vaudra-t-elle autant demain si elle devait recourir au marché ?

En France, les deux néo-banques françaises qui affichent vraisemblablement les croissances les plus vives et régulières sont Qonto (BtoB) et Nickel (BtoC).

Nickel mène un parcours sans faute depuis une décennie. Outre la poursuite de son expansion en France (plus de 6.500 buroalistes partenaires), Nickel a exporté son

modèle en Espagne, Belgique et au Portugal.

Son rapport annuel 2021 confirme la persistance de la dynamique. Elle a dévoilé un CA de 88,2 millions € (+ 22%) pour 2,4 millions de clients (~500.000 de plus sur une année). La baisse du résultat à 2,7 millions € contre 6 millions € un an plus tôt, est due aux charges liées à l'internationalisation. Sur la France seule, le bénéfice ressort à presque 10% des revenus.

Nickel enrôle à un rythme soutenu (56.000 nouveaux clients en septembre 2022), prépare des services complémentaires comme le paiement mobile ou la carte True Name et exploite à fond les avantages de son approche hybride.

Fin 2022, avec plus de 700 collaborateurs, le nombre de clients devrait frôler les 3 millions.

Qonto fait partie du club restreint des licornes en Europe (valorisation ~ 4,4 milliards €). Qonto a aussi récolté des fonds en avril 2022 auprès de ses clients, 5 millions € en 6h30 chrono, signe de leur satisfaction et de leur confiance.

Le Français engrange plus de 10.000 clients par mois en France, Espagne, Italie, Allemagne où il dispose d'équipes locales et enrichit son portefeuille de services à destination des freelances, pros et PME (facturation, comptabilité-gestion, expense management, crédit, mPOS...).

En juillet 2022, il a réalisé sa première emplette, Penta, un de ses concurrents outre-Rhin.

Aujourd'hui, avec près d'un millier d'employés et plus de 300.000 clients, Qonto ambitionne d'être le champion européen des solutions de gestion financière. La profitabilité est escomptée en 2025.

Apparue en octobre 2017, **Orange Bank** est l'une des très rares banques en Europe détenue par un opérateur télécom. Elle cible

le grand public et les entreprises à la faveur du rachat d'Anytime.

Son offre BtoC s'est élargie au fil des ans : standard, premium, famille, ados ; épargne ; cashback ; avantages ; crédit. Elle sert plus de 2 millions de clients, tout produit confondu.

Orange Bank vient de lancer son « Prêt Express » 100% digital qui s'adresse aussi aux non-clients. Elaboré en collaboration avec Younited Credit, il permet de financer des projets allant de 1.000 € à 75.000 €. Même si les déficits persistent (- 156 millions € en 2021), les efforts des années précédentes payent de mieux en mieux : recrutement de dizaines de milliers de clients/mois en France et en Espagne dont 80% optent pour l'offre Premium ; NPS > 50 ; excellente notation TrustPilot ; traction continue sur l'épargne et le financement...

Autre chantier en cours, le programme « One Bank » consistant à fusionner les plates-formes FR et ES pour combiner performance et agilité. Le chiffre d'affaires devrait osciller entre 100 et 130 millions € en 2022 et elle viserait la rentabilité en 2025.

Autres pays européens et colistiers

Impossible de citer tous les protagonistes agissant en Europe. Donc, au risque de « froisser » ceux que nous ne nommerions pas, ci-après une liste de néo-banques issues de divers pays :

Italie : Illimity, Banca Aidexa, Flowe

Espagne : Bnext, Rebellion

Allemagne : Penta, Vivid Money, Tomorrow, Fyrst, Kontist, Fidor

Belgique : Aion Bank, Banx

Pays-Bas : Knab, Finom

Suisse : Neon, CSX, Alpian, Yapeal, Seba Bank, Zak

France : Ma French Bank, Memo Bank, Blank, Manager.one, Sogexia, Shine, Paykrom, Noelse, OnlyOne, Helios, Grengot, CanB, Kard, Lydia

INDE



Le système bancaire indien comprend **12 banques publiques** (Punjab National Bank, Bank of Baroda, Bank of India, Central Bank of India, Canara Bank, Union Bank of India, Indian Overseas Bank, Punjab and Sind Bank, Indian Bank, UCO Bank, Bank of Maharashtra, State Bank of India), **22 banques privées** (dont Axis Bank, Federal Bank, HDFC Bank, ICICI Bank, IDFC FIRST Bank, Kotak Mahindra Bank, YES Bank), **46 banques étrangères** (dont Citi Bank, Bank of America, Barclays Bank, DBS Bank, Standard Chartered Bank, Deutsche Bank, HSBC), **55 banques rurales régionales**, **1.500 banques coopératives urbaines**, **des dizaines de milliers de banques coopératives rurales et 6 « Payment Banks »** (Airtel, India Post, Fino, Paytm, NSDL, Jio).

En 2021, on dénombrait 215.000 ATMs et 158.000 agences.

Au-delà de la population non-bancarisée (~180 millions de personnes), si l'on excepte les zones reculées, la digitalisation des services bancaires est en marche avec un recours accru aux canaux online (PC/Mobile).

Une telle propension est attisée par les 1,2 milliard d'abonnés mobiles dont 750 millions dotés de smartphones.

Toutefois, de multiples « usual pain points » et irritants dans les expériences utilisateurs ou les offres (ex : tarifs élevés, processus d'on-boarding longs et inadéquats, catégories mal considérées ou servies...) qui n'ont pas été gommés à temps ou qui perdurent chez les acteurs traditionnels, ont donné l'occasion à des fintechs de s'illustrer au gré des cibles visées : millennials, particuliers, freelances, petites entreprises, sous-bancarisés, migrants...

Le gisement à capter est en effet formidable si l'on considère que 50% de la population indienne est âgée de moins de 28 ans et qu'il y a environ 65 millions de PME dans le sous-continent.

Hormis les « Payment Banks » qui ont un statut spécial (montants des dépôts limités, envoi et réception d'argent, cartes de débit mais pas de prêts, ni de cartes de crédit), les néo-banques n'en ont pas et doivent s'appuyer sur des établissements classiques qui opèrent en mode Banking as a Service pour leur compte, c'est le cas de le dire !

Parmi elles, citons les suivantes :

- **Fleo** (consumer) : cartes, comptes, épargne, paiements, crédit, cashback. Plusieurs partenaires dont HDB, InCred, IDFC FIRST Bank...
- **Fimoney** et **Jupiter** (consumer) : les deux ont une offre assez similaire gérée par Federal Bank
- **Fampay** (teens) : en collaboration avec IDFC FIRST Bank
- **Instantpay** (business) : comptes, cartes, pay-in/pay-out, expense management intégration à des outils de gestion... avec Axis Bank, ICICI Bank, Indusind Bank et Yes Bank
- **Niyo** (consumer) : cartes, comptes, fonds, épargne... ICICI Bank, YES Bank et DCB

- **Open** (business) : comptes, cartes, gestion des salaires, pay-in/pay-out, outils de facturation et comptabilité, expense management, payment gateway, crédit... Partenaires : ICICI Bank, Yes Bank, Kotak Bank

Créée en 2017, **Open** est devenue la 100^{ème} licorne indienne en mai 2022. Plus de 500 salariés, 2 millions de clients PME, elle déclare désormais ouvrir près de 90.000 nouveaux comptes par mois ! Elle a racheté une néo-banque dédiée au grand public Finin et entend développer des synergies technologiques et commerciales, voire exporter son savoir-faire dans des pays du sud-est asiatique.

- **Autres** : Neo (by Atlantis), Razorpay, Klear, Chqbook, Shelf... Yelo a fermé ses battants en 2021.

A noter que certaines banques ont leurs propres bras armés digitaux à l'instar de SBI Bank (Yono, 38 millions de clients) et Kotak (dénommé 811).

Quant aux Payment Banks, elles concluent des accords avec des institutions tierces pour élargir leur éventail de services au-delà du périmètre encadré par leur agrément (ex : fonds, assurances, crédit, transfert d'argent international, billetterie, transport...).

La plus connue et importante reste **PayTM Bank**, filiale du groupe PayTM : CA annuel de 267 millions us\$ et profit de 4,5 millions us\$.

A cause du non-respect de la réglementation (KYC, anti-blanchiment, sortie de données du territoire), elle est en délicatesse avec la banque centrale qui, en mars 2022, lui a interdit de recruter de nouveaux clients.

Forte de 64 millions de comptes consumer et business, elle ambitionnerait d'obtenir un agrément de Small Finance Bank mais ses tracas mettent en péril une telle démarche.



Deux de ses concurrents Fino Payment Bank et Airtel Payment Bank ont des stratégies proches et ont affiché des résultats en progression lors de leur dernier exercice fiscal : revenus de 121 millions us \$ (+ 28%) et bénéfice de 5,2 millions us\$ (+109%) pour le premier : CA de 114 millions us\$ et RN de 1,1 million us\$ pour le second.

Les trois exploitent un réseau de distribution de plusieurs millions de points relais.

Rappelons par ailleurs que le gouvernement indien mène depuis plus de 10 ans une politique ambitieuse d'inclusion financière, de digitalisation et de souveraineté des paiements, ce qui a conduit, entre autres, à l'éclosion du schéma card domestique RuPay en 2012 (plus de 1.100 émetteurs), à l'intensification du paiement mobile et surtout au succès de la solution de paiement interbancaire UPI lancée en 2016 (360 institutions connectées pour 7 milliards de transactions mensuelles).

Les autorités songent dorénavant à exporter UPI et à en faire une référence mondiale. A titre d'illustration, mentionnons que Worldline a signé en octobre 2022 un contrat avec National Payments Corporation of India (NPCI) en vue de favoriser l'acceptation de ces deux modes de paiement en Europe.

Enfin, ultime exemple de la volonté gouvernementale, l'inauguration de 75 digital banking hubs dans autant de districts (le nombre 75 fait également référence au 75^{ème} anniversaire de l'indépendance) en collaboration avec les banques commerciales.

L'objectif, si l'on prend le cas de ICICI Bank, est d'offrir au plus près du terrain, des services digitaux au travers d'une zone de libre-service (guichet automatique, kiosque multifonctionnel, applis bancaires) disponible 24/7 et une zone d'assistance où les consommateurs sont accompagnés dans l'usage de tous les services numériques.

AMERIQUE LATINE



Cette région recèle nombre d'attributs favorables au développement des fintechs dont les néo-banques :

- 660 millions d'habitants dont 40% de non-bancarisés
- Niveau élevé d'urbanisation
- Manque d'agilité du système bancaire
- 40% de la population âgée de moins de 25 ans au Mexique et au Brésil
- Pénétration des smartphones à hauteur de 75%
- Des investissements VC croissants dans les start-ups : près de 15 milliards us\$ en 2021, soit plus que les 6 années précédentes confondues selon PitchBook (soulignons toutefois que les chiffres du T2 2022 font montre d'une chute de 66% vs T2 2021)

Diverses challenger banks ont déjà pris des positions fortes dans leur pays respectif en facilitant l'accès aux services financiers par le biais d'offres entrée de gamme gratuites.

Brésil

A tout seigneur, tout honneur, la palme revient à la brésilienne **NuBank** créée en 2014, cotée en bourse depuis décembre 2021 (elle a été valorisée jusqu'à une cinquantaine de milliards us\$) et dont les chiffres (au 30 juin 2022) sont presque sans égal à l'échelon mondial :

- 65,3 millions de clients (+23,6 millions sur une année) dont 2 millions de PME, soit 62,3 millions au Brésil, 2,7 au Mexique et 0,3 million en Colombie
- 20 milliards us\$ de dépenses cartes au T2 2022 (+ 94% vs T2 2021)
- 13,3 milliards us\$ de dépôts au T2 2022 (+ 87% vs T2 2021)
- CA du S1 2022 : 2,03 milliards us\$ (dont 1,9 milliard us\$ au Brésil) pour des pertes de 75 millions us\$ alors que l'activité brésilienne est rentable
- 55% des clients en ont fait leur compte principal
- Un consommateur actif utilise en moyenne 3,7 produits
- Revenu moyen mensuel par client : 7,8 us\$ (+ 105% YoY)

Nota : la banque a dégagé un CA de 1,3 milliard us\$ (+ 171% YoY) et un résultat positif global sur le seul T3 2022.

Aujourd'hui, forte de plus de 71 millions de clients, Nubank ne cesse d'élargir son catalogue de produits/services (comptes, cartes, prêts, assurance, BNPL, achat/vente de cryptos, investissements...) et va lancer sa propre cryptomonnaie NuCoin.

Elle a réalisé plusieurs acquisitions dans son pays (ex : Easynvest, Cognitect, Olivia, SpinPay, Juntos) et au Mexique (Akala) afin de diversifier son portefeuille (marketplace, paiements...) et s'imposer en Amérique du Sud.

D'autres néo-banques auriverdes adressant les particuliers et les entreprises connaissent des croissances aussi respectables telles que :

Banco Inter, la plus ancienne des banques digitales, cotée au Brésil et au Nasdaq (résultats T2 2022)

- 20,7 millions de clients + 73% YoY
- NPS de 80
- CA de 290 millions us\$ (+ 130% YoY)
- Bénéfice de 4,4 millions us\$ vs perte de 5,8 millions us\$ en T2 2021

C6 Bank (dont JP Morgan Chase détient 40% du capital depuis 2021) : 2019

- > 20 millions de clients à date contre 14 millions en déc. 2021 et 4 millions en déc. 2020
- 2,7 milliards us\$ de dépôts en 2021 (+ 138%)
- 330 millions us\$ de CA sur S1 2022
- 2.800 employés, des dizaines de produits, 4 acquisitions

Neon (statut d'établissement de paiement) : 2016

- CA S1 2022 de 30 millions us\$ (+ 100% vs S1 2021) mais les déficits ont quasiment triplé d'une année sur l'autre à 90 millions us\$
- Volumes de dépenses par cartes : + 105%

Comme ses concurrents, Neon a racheté des fintechs pour accélérer son développement et sa polyvalence vers les particuliers et PME : Biorc, ConsigaMais+, Magliano Invest, MEI Facil.

Ajoutons à cette liste Revolut et N26 qui tentent d'exploiter le fabuleux potentiel du plus grand pays d'Amérique du Sud avec ses 215 millions d'habitants, ainsi que d'autres acteurs locaux (Cora, Mozper, Agi, Lady Bank, Superdigital, Pagbank...).

Les banques traditionnelles ont réagi à cette déferlante en digitalisant leurs offres et en créant des véhicules ad hoc, notamment à l'adresse d'une clientèle plus jeune : BB Cash de Banco do Brasil (lancé en octobre 2022), Iti de Itau (6,5 millions de

comptes), Next de Banco Bradesco (création 2017, > 10 millions de clients, + 170% en un an).

Next exploite également une marketplace et a acquis la fintech Aarin spécialisée dans l'open banking et le paiement par PIX.

On ne peut pas, à cet égard, quitter le Brésil sans mettre en exergue le succès remarquable de **PIX** qui fait écho à celui d'UPI en Inde. Initié en novembre 2020, le système de virement instantané, promu gratuitement par plus de 770 institutions, n'en finit pas d'affoler les compteurs (136 millions d'utilisateurs dont 10 millions de personnes morales en septembre 2022, pour 2,3 milliards de transactions dans le mois équivalant à 193 milliards us\$).

Outre la fonction de transfert d'argent temps réel, c'est devenu l'un des modes de paiement préférés des consommateurs.

Certains établissements vont même jusqu'à proposer SplitPIX, fonctionnalité permettant au payeur, moyennant finance, de régler le montant transféré en plusieurs échéances.

Argentine

Fondée en 2017, **Uala** est la néo-banque emblématique (sans en avoir le statut).

Elle a conquis plus de 5 millions de clients dans son pays puis au Mexique et en Colombie.

Elle a effectué les rachats suivants : ABC Capital au Mexique (en attente d'approbation), Ceibo Creditos (BNPL), Empretienda (e-commerce) et surtout en juin 2022, Wilobank, la 1^{ère} banque digitale argentine dont elle pourra emprunter la licence pour élargir son offre de services qui, actuellement, comprend cartes, comptes, crédit, paiement mobile, bourse, fonds, mPOS...

Uala a levé un total de 550 millions us\$ et projette en 5 ans de conquérir 20 millions de clients additionnels par croissance organique et externe.

A ses côtés, d'autres se distinguent : Banco del Sol (née en 2020, filiale de la compagnie d'assurances Sancor), Brubank, Iudù (Grupo Supervielle), Réba (Grupo Transantlico), NaranjaX, Openbank (Santander).

La majeure partie des autres pays sud-américains ont également leurs champions :

- Mexique : Klar (> 1,5 million de clients), Cuenca, Albo, Konfio, Heybanco (Banco Regional)
- Colombie : Nequi (groupe Bancolombia, 13 millions de clients), Lulo Bank, Rappi
- Chili : Tenpo (groupe Credicorp, > 1 million de clients)

AUTRES PAYS D'ASIE PACIFIQUE



Au-delà des deux méga-pays que sont la Chine et l'Inde, d'autres contrées sont des terrains très propices à l'avènement de la banque numérique :

- Systèmes bancaires existants parfois inefficients ou imparfaits

- Vastes populations sous-bancarisées ou appétentes à de nouvelles offres plus appropriées

- Forte pénétration des smartphones

- Volonté des gouvernements de promouvoir d'autres types d'acteurs et d'accorder, dans certains cas, des licences de banque digitale

Philippines

(113 millions d'habitants, 45% d'adultes non bancarisés)

Six agréments de banque numérique ont été attribués par la banque centrale en 2020/2021 : Tonik Digital Bank, Uno Digital Bank, GoTyme (rattachée au groupe sud-africain Tyme), Overseas Filipino Bank, Union Bank et Maya Bank (adossée à Voyager et Tencent).

Vietnam

(100 millions d'habitants, taux de bancarisation de l'ordre de 40%)

Divers protagonistes sont entrés dans l'arène en convertissant les consommateurs et entreprises à leur cause : Timo (création en 2015 avec le concours de Viet Capital Bank), Tnex (2020, Maritime Commercial Bank), Cake (2021, alliance entre VTbank et le groupe de delivery Be), Übank (2022 VPBank)...

Indonésie

(280 millions d'habitants, 50% d'adultes non bancarisés)

De nombreuses institutions ont engagé leur mutation vers plus de digitalisation et ont parfois conçu des entités ad hoc.

Le mouvement a commencé il y a 5/6 ans et afin de l'accélérer, les autorités ont consacré le statut de banque digitale dont peut s'emparer un prétendant pour établir une nouvelle banque ou transformer un établissement conventionnel existant. Les exigences de capital (203 millions us\$ au minimum) sont 13 fois moindres que pour un établissement de crédit normal.

Parmi les belligérants, nous trouvons notamment : Line Bank (JV entre le japonais Line et Hana Bank), Jenius (création en 2016 par BTPN Bank, 4 millions de clients BtoC et BtoB), Neo Bank (affiliée en partie à Akulaku, fintech spécialisée dans le BNPL), Digibank (groupe financier singapourien DBS), Seabank (du géant des jeux et e-commerce SEA), Motion Banking (filiale du groupe de médias MNC), Jago Bank (dont GoTo, le leader du e-commerce local et du paiement mobile, est actionnaire).

Les deux « villes-états » de **Singapour** et **Hong-Kong** ont distribué en 2021 et 2020 des agréments de banque digitale, 4 et 8 respectivement :

- **Singapour** : GXS Bank (consortium singapourien Grab + Singtel) et Maribank (groupe Sea) pour les activités Retail : Anext (Ant Group) et Greenlink Digital Bank (JV entre Greenland Financial Holdings, Linklogis et Beijing Co-operative Equity Investment) au titre du Wholesale.
- **Hong Kong** : Airstar (JV Xiaomi et AMTD), AntBank (Ant Group), Fusion Bank (Tencent), Livi Bank (soutenue par Bank of China Hong Kong, Jingdong Digits Technology et Jardine Matheson), Mox Bank (Standard Chartered), Ping An One Connect Bank, Welab Bank, ZaBank (groupe Zhongan Technologies)

A noter que **Standard Chartered** a lancé en 2022 à Singapour sa propre banque digitale **Trust Bank** (dotée d'un agrément complet) en s'alliant à **FairPrice** et **NTUC Enterprise**.

A Hong-Kong, la start-up Neat née en 2015 qui propose une offre de services financiers destinée aux PME (+ 30.000 clients à date) vient d'être rachetée par le groupe Rapyd.

En cette année 2022, c'est la banque centrale de **Malaisie** qui a décerné des licences de virtual bank à 5 heureux élus/consortia sur une trentaine de candidats :

- GXS Bank (Grab/Singtel) + Kuok

- Boost (groupe télécom Axiata) + RHB Bank
- SEA + YTL corporation
- Aeon + l'américain Money Lion
- KAF Investment Bank + partenaires locaux

Corée du Sud

Créé en 2016, le leader domestique est **KakaoBank**, filiale du groupe Kakao, N°1 des réseaux sociaux, paiements mobiles et autres services. Celui-ci a défrayé la chronique en octobre 2022 à cause d'une méga-panne qui a bloqué des dizaines de millions d'habitants dans leurs usages quotidiens.

A l'image de ses homologues chinois Ant et Tencent, Kakao a en effet bâti un ensemble de services si riches et interdépendants qu'il en est devenu aussi puissant que systémique. Les autorités du pays en ont pris subitement conscience si ce n'était le cas.

Profitable depuis 2019, le parcours de la banque a été couronné par sa cotation en août 2021, ce qui l'a valorisée 29 milliards u\$. Depuis lors, elle déçoit les analystes et son cours de bourse a dévissé de plus de 70%.

Toutefois, ses chiffres restent plus qu'honorables : un CA 2021 de 890 millions us\$ pour un résultat de 200 millions us\$. La performance T2 2022 fait état d'une progression du CA de 46% (mais d'un recul du RN de 18%) et du nombre de clients, à 19,2 millions (+ 15% vs juin 2022).

Elle est à la lutte avec les grandes banques locales et ses homologues numériques **K Bank** (groupe de télécommunications KT Corp, + 8 millions de clients,) et **Toss Bank**.

Celle-ci inaugurée en 2021 par le groupe Toss compte déjà 4,5 millions de clients. Elle a essuyé une perte de 92 millions us\$ sur S1 2022, due essentiellement à des provisions pour risques élevées.

Australie



La terre des kangourous fut propice à l'avènement de banques digitales censées chahuter les 4 ténors historiques appelés « big four » (Commonwealth Bank of Australia/Commbank, National Australia Bank/NAB, Westpac, ANZ), mouvement alimenté par le régulateur APRA (Australian Prudential Regulation Authority) qui a accordé en 2018 des licences bancaires à 4 nouveaux venus afin d'encourager la concurrence.

Force est de constater qu'à date, la majeure partie des tentatives ont tourné court ou fait un four si vous nous passez l'expression.

En effet, des « new four » **Volt, Xinja, 86 400, Judo Bank**, seule la dernière reste debout après les arrêts successifs des deux premières en 2021 puis 2022 (faute de capitaux) et le rachat de 86 400 par NAB.

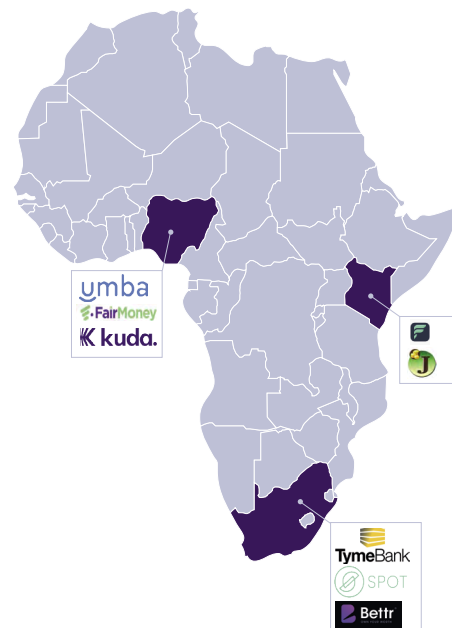
Judo Bank qui s'adresse uniquement aux PME (peut-être une des raisons de sa survie) s'est introduite en bourse en novembre 2021. Son exercice fiscal clôturé en juin 2022 révèle un CA de 170 millions au\$ (~124 millions us\$) + 100% vs N-1, et un profit de 15,6 millions au\$ contre un déficit de 7,2 millions au\$.

Son cours de bourse a été divisé par 2 depuis l'IPO (à ne pas confondre avec ippon) mais Judo, fin octobre 2022, vaut encore 1,3 milliard \$ australiens.

D'autres prétendants se sont immiscés : Up (racheté par la banque australienne Bendigo), Alex Bank et Avenue Bank (obtention d'une « restricted license » de l'APRA en 2021), Hay (BtoC), Zeller qui combine services de paiement pour les commerçants et business accounts, ou bien Revolut.

En synthèse, les banques traditionnelles n'ont pas été tracassées outre mesure par les importuns dont les démarches ont plutôt eu un effet boomerang, autre spécialité autochtone.

AFRIQUE



Population supérieure à 1,2 milliard d'habitants dont 60% âgés de moins de 24 ans, taux de bancarisation faible voire très modeste, le plus souvent en deçà de 30%, en particulier dans la région subsaharienne, taux de pénétration du téléphone mobile de l'ordre de 50%, l'Afrique recèle évidemment un énorme potentiel en ce qui concerne l'inclusion financière et la numérisation des services financiers.

Nombreuses ont été les initiatives en matière de mobile money, microfinance et paiement mobile (cf. nos Opus sur le Paiement Digital), la plupart du temps menées avec grand succès par les opérateurs télécom (MTN, Airtel, M-Pesa, Orange...).

Malgré tout, beaucoup reste indéniablement à faire pour embarquer durablement des centaines de millions de citoyens dans un usage intensif de la banque.

Si le recours aux smartphones progresse fortement dans certains pays, le taux de pénétration de l'Internet mobile n'était que de 28% en Afrique subsaharienne en 2020, selon l'association télécom GSMA.

Ainsi assiste-t-on à une majeure concentration des challenger banks dans 3 nations (Afrique du Sud, Kenya et Nigeria), lesquelles cumulent le plus d'ingrédients favorables.

Afrique du Sud

Le marché est contrôlé par Standard Bank, First Rand, Absa, Nedbank, Capitec, FNB qui ont, depuis des années, des solutions de distant banking web et mobile de bonne facture.

Bien que possédant en parallèle un réseau de 850 agences, Capitec se déclare la première banque numérique du pays : près de 9 millions de clients digitaux sur un total de 16 millions.

Bidvest Bank créée il y a plus de 20 ans, filiale du groupe éponyme, a annoncé en août 2022 la fermeture de son réseau d'agences afin de se transformer en banque 100% digitale.

Quant aux nouveaux venus, citons :

- **TymeBank** (détenue majoritairement par la holding sud-africaine ARC) : lancée en février 2019, plus de 5 millions de clients, elle en recruterait environ 130.000 par mois.

Principales fonctionnalités : compte courant, cartes de débit et crédit, épargne,

paiement fractionné, transfert d'argent...

Sur le modèle de Nickel en France, Tyme Bank s'appuie sur un réseau de plusieurs centaines de kiosques installés auprès des chaînes Pick n Pay et Boxer, pour permettre aux usagers d'ouvrir un compte en quelques minutes et déposer/retirer/envoyer de l'argent.

- **Bettr** (start-up en partenariat avec Access Bank) : démarrage en mars 2022 ; compte, carte, épargne
- **Bank Zero**, créée en 2019, destinée aux particuliers et TPE
- **SpotMoney**, en collaboration avec Bidvest Bank

Nigeria

Dans le pays le plus peuplé d'Afrique (220 millions d'habitants dont environ 52% d'adultes bancarisés), le secteur bancaire est dominé par 5 institutions financières First Bank, UBA, GTCO, Access et Zenith Bank qui capitalisent à la fois sur leur réseau et sur leurs plates-formes de m- et web banking.

Certaines d'entre elles ont construit des véhicules ad hoc 100% online dont Sterling Bank (One Bank) et Wema Bank (Alat), celle-ci adressant à la fois les particuliers et PME (> 1,5 million au total).

Le Nigéria est manifestement la terre d'élection des plus grosses fintechs africaines dont quelques-unes sont devenues des licornes comme Flutterwave, Interswitch, Opay, et il accapare plus de la moitié des investissements du continent.

Côté start-up, elles cherchent toutes à surfer sur la vague smartphone, des tarifs compétitifs dont zéro fee pour les services de base, une app ergonomique, l'ouverture de compte automatisée et l'obtention de prêts en quelques minutes.

Evoquons entre autres **Kuda Bank** (2 millions de clients BtoC et BtoB), **Umba** (BtoC), **Fair Money** (BtoC), **Carbon** (BtoC), **Vbank**, **Sparkle** (BtoC et BtoB), **GoMoney**

(BtoC en partenariat avec Sterling Bank), **Fundall** (BtoC et BtoB avec Providus Bank).

Fermons le chapitre nigérian en mentionnant le **statut de PSB/Payment Service Bank** consacré en 2020 par la Banque Centrale, inspiré du modèle indien de Payment Banks et autorisant une offre de services bancaires de base pour le grand public et les PME, mais pas le crédit.

Plusieurs larrons ont été prompts à y prétendre et s'en saisir dont Unified Payment Services (consortium interbancaire local) ainsi que les opérateurs télécom Glo et 9Mobile suivis par les deux mastodontes MTN (N°1 au Nigeria, 75 millions d'abonnés) et Airtel.

Il est indéniable qu'ils pourront faire valoir leur base de clients, leur immense réseau d'agents et leur force de frappe mais il est prématuré d'en appréhender la réussite tangible.

Kenya

A l'instar de nombreux autres pays africains, l'inclusion financière a été propulsée pour l'essentiel par les groupes télécom.

M-Pesa (dans le giron de Vodafone) a résolument contribué à mettre le Kenya sous le feu des projecteurs, non seulement en démocratisant depuis 2007 le concept de mobile money (51 millions de clients dans 7 pays d'Afrique réalisant 300 milliards us\$ de transactions par an) mais en agrégeant une large palette de services qui le fait ressembler à une néo-banque avant l'heure : cash-in/cash-out, transferts nationaux et internationaux, paiement en magasins, paiement de factures, airtime, prêts, épargne, assurance.... M-Pesa promeut de surcroît une super-app multifonctions qui s'inscrit dans la lignée des pionniers chinois.

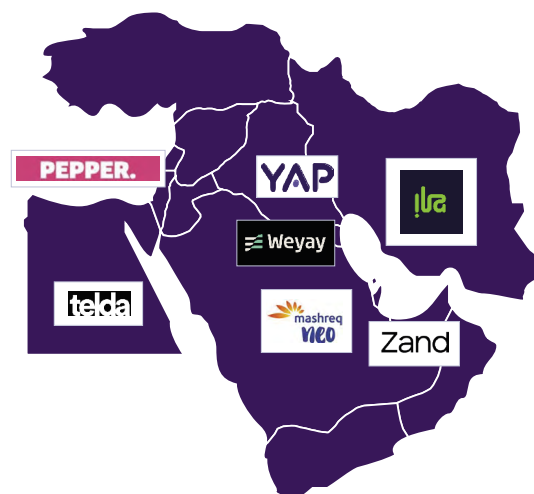
Malgré une vague de fusions-acquisitions, le système bancaire reste morcelé : 40 banques commerciales, 14 banques de microfinance, 9 bureaux de représentation de banques étrangères, 69 bureaux

de change, 19 prestataires de transfert de fonds...

Les plus grandes proposent des services de m-banking (Equity, KCB, Cooperative, Diamond, Absa...).

Plusieurs nouveaux entrants tentent de se différencier à l'instar de Fingo (en coopérant avec Ecobank), Branch, Jhela, Umba. Celui-ci a racheté en août 2022 66% du capital de l'institution de microfinance locale Daraja.

MOYEN ORIENT



Cette région comprend tout à la fois des néo-banques créées par des établissements classiques et par des start-ups.

Dans la première famille, citons **Liv** (NBD Bank, EAU), **Neo** (Mashreq, EAU), **Ila** (ABC Bank, Bahreïn), **Meem** (Gulf International Bank), **Weyay Bank** (Bank National of Kuwait), **Nomo Bank** (Boubyan Bank Koweït), **Pepper** (Bank Leumi, Israël), **Blink** (Capital Bank of Jordan).

Dans la seconde, on retrouve entre autres **Hala** (Arabie Saoudite, BtoB), **Zand Bank** (licence bancaire BtoC/BtoB, Emirats Arabes Unis), **Bankiom** (EAU/Bahreïn), **YAP** (EAU, en partenariat avec Rakbank), **JinglePay** (EAU), **MNT-Halan** et **Telda** (Egypte).

3

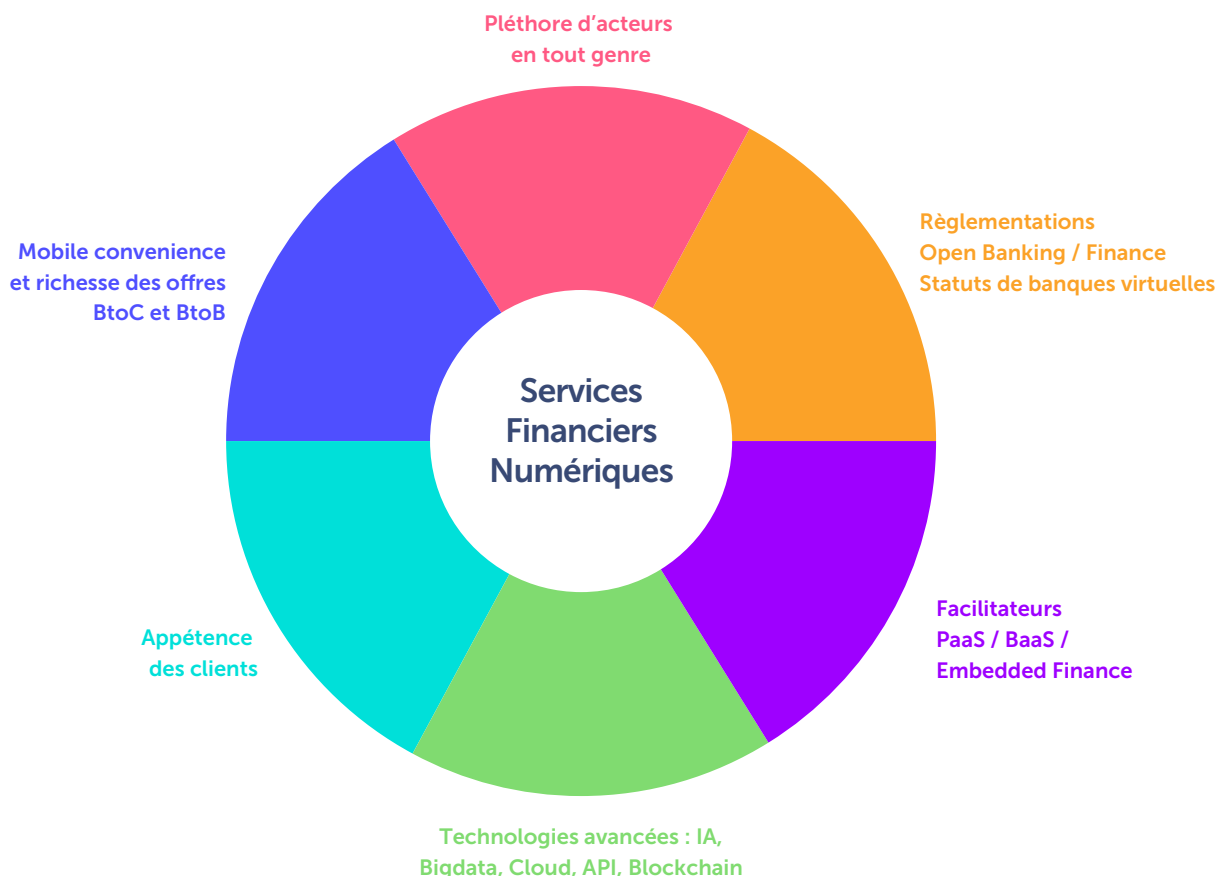
TENDANCES, DÉFIS ET OPPORTUNITÉS POUR L'ENSEMBLE DES ACTEURS



UN CONTEXTE TOUJOURS FAVORABLE

Aucune raison ne pourrait justifier la fin de l'engouement pour la banque numérique tant les planètes restent indéniablement alignées aussi bien pour les nouveaux entrants que pour les historiques.

- + Abondance et richesse des offres qui peuvent satisfaire les besoins les plus variés
- + Appétence manifeste des clients de tout âge qui manipulent en permanence leur écran rectangulaire favori, y compris pour les services financiers, avec à la clé, moult avantages : 24/7, opérations temps réel, personnalisation, self-care, riches fonctionnalités (ex : PFM, reporting, paramétrages, contrôle, sécurité...) et des niveaux de satisfaction élevés
 - > Une enquête menée aux Etats-Unis en 2022 par Insider Intelligence révèle que 89% des répondants et 97% des millenials utilisent des services de m-banking
- + Réglementations encourageant l'innovation et la concurrence
 - > Les nouveaux venus peuvent aisément se saisir, au gré de leurs ambitions, des statuts institués par les régulateurs : établissement de crédit, de paiement, de monnaie électronique, société de financement, microfinance, payment bank, digital/virtual bank...
- + Prestataires facilitant/accélérant la mise en marché grâce à des modules « on the shelf » : core-banking, KYC/KYB, paiements, émission de cartes..., qu'il s'agisse de pure players ou bien de banques ayant élaboré des prestations de BaaS/processing et se retrouvant derrière des agitateurs qui veulent les banaliser.
- + Technologies avancées pour automatiser tout ce qui peut l'être et optimiser le rapport qualité-prix
- + Investissements conséquents déversés chaque année...



ENJEUX ET PERSPECTIVES POUR LES NÉO-BANQUES

Comme nous l'avons vu, les néo-banques ou challenger banks n'ont pas les mêmes origines et moyens pour entamer leurs premiers pas, croître, se diversifier ou s'internationaliser.

Quelles tactiques ou stratégies ont-elles mises en œuvre lors des 12 mois écoulés et comment peuvent-elles assurer leur pérennité face à des vents contraires ?

Obtention d'une licence idoine

Parfois d'entrée de jeu pour concrétiser leurs visées ou le plus fréquemment chemin faisant, elles peaufinent leurs dossiers pour obtenir l'agrément le plus qualifié après être passées par des étapes intermédiaires telles qu'agent d'autrui ou EP/EME en Europe.

A l'étranger, des statuts spécifiques de banque numérique/virtuelle ou de Payment Bank ont été attribués dans plusieurs pays asiatiques ou en Afrique.

Revolut, établissement de monnaie électronique outre-Manche, attend impatiem-

ment l'aval des autorités britanniques pour devenir une « full fledge bank » et a reçu entre temps une autorisation de la FCA (septembre 2022) pour gérer des crypto-services.

Elle dispose d'une Credit Licence en Australie où elle est présente depuis 2020 et où Islamic Bank s'est vu décerner une restricted licence dans la perspective d'un démarrage en 2023/2024.

En Europe, citons l'obtention d'un agrément bancaire par le suisse Alpian (mars 2022), les britanniques Kroo et Fiinu (juin 2022) et GB Bank (août 2022),

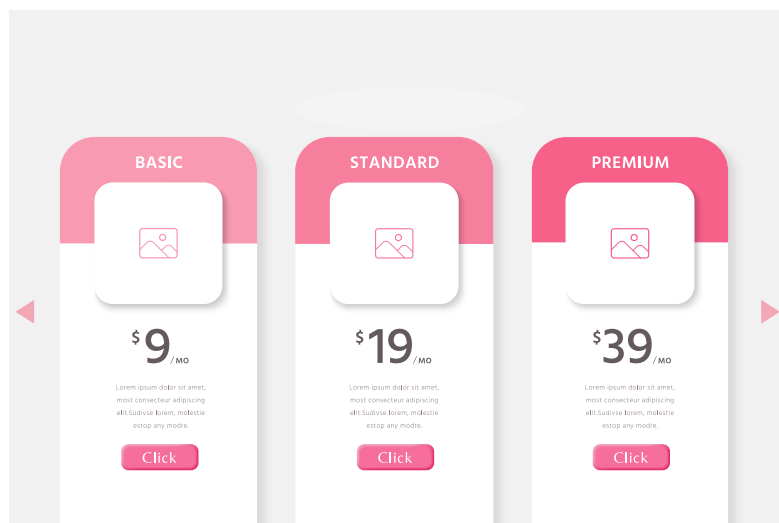
Zand en a acquis un aux Emirats Arabes Unis en juillet 2022.

Rappelons enfin que la licence peut se décrocher au travers d'une acquisition, comme ce fut le cas pour l'américain SoFi qui a pris de contrôle de Golden Pacific Bancorp.

Rachats

Pour avaler un concurrent ou enrichir son offre plus rapidement, l'option « achat » a été retenue par quelques belligérants lors de l'année passée, cf. cette sélection d'opérations ci-dessous.

ACQUEREUR	CIBLE	DATE
Allica Bank	Activité « small business loan » AIB (Royaume-Uni)	décembre 2021
Bank 99	ING (Autriche)	décembre 2021
Bunq	Tricount, gestion des dépenses partagées (Belgique)	mai 2022
Finom	Kapaga, paytech spécialisée dans les paiements transfrontaliers (Royaume-Uni)	novembre 2022
Climate First Bank	Ecountabl, plateforme dédiée aux données ESG (Etats-Unis)	novembre 2022
Monese	Trezeo, financement pour freelances (Royaume-Uni)	décembre 2021
Open	Finin, néo-banque (Inde)	décembre 2021
Qonto	Penta, banque digitale (Allemagne)	juillet 2022
Rapyd	Neat, néo-banque BtoB (Hong Kong)	janvier 2022
Revolut	Arvog, forex (Inde), Nobly, paiement (Royaume-Uni)	fév. 2022, déc. 2021
SoFi	Technisys, plateforme de services financiers (Etats-Unis)	février 2022
Tandem	Oplo, crédit pour particuliers (Royaume-Uni)	janvier 2022
Tinkoff	Jump.Finance, fintech pour indépendants (Russie)	décembre 2021
Tyme Bank	Retail Capital, financement pour entreprises (Afrique du Sud)	août 2022
Uala	Wilobank, banque digitale (Argentine)	juin 2022
Welab	PT Bank Jasa Jakarta (Indonésie)	septembre 2022
ZikZuk	Tax Spanner, préparation et dépôt en ligne des déclarations de revenus (Inde)	novembre 2022



Montée en gamme et diversification

Il est évident que le tout gratuit a fait long feu, que les tarifs d'entrée de gamme et les revenus issus des commissions d'interchange ne suffisent pas pour assurer quelque espoir de rentabilité.

C'est donc à qui propose au fil des ans, des abonnements/packages plus rémunérateurs, par exemple cartes metal, cartes biodégradables, cartes premium, cartes biométriques (le suédois Rocker et l'allemand Fidor en vendent depuis 2022), assorties de services d'assistance, assurance, cash-back, avantages/réductions/bons plans et autres accès VIP..., de quoi ressembler de plus en plus à leurs devancières.

Elles peuvent ajouter des offres complémentaires à l'adresse des particuliers ou entreprises, conçues en solo ou avec des partenaires (ex : BNPL, crédit, assurance, acceptation de modes de paiement, transfert d'argent international, épargne...).

En 2022, N26 et Lydia se sont mis à l'achat/vente de crypto-monnaies (avec l'autrichien Bitpanda) alors que Revolut a, entre autres, débuté la commercialisation de services de paiement pour les commerçants (proximité et e-commerce). Il permet de plus à ses clients détenteurs de crypto-monnaies de payer en crypto ou fiat avec leurs cartes, ou bien de chatter en instantané...

La diversification peut prendre la forme de propositions de type BaaS ou processing, à l'image de Starling Bank (qui en fait son cheval de bataille en Europe), Greendot et SoFi (Etats-Unis), Monese (Royaume-Uni).

Pour ce faire, SoFi s'est payé tour à tour Galileo Financial Technologies en 2020 et Technisys en 2022 pour 1,2 et 1,1 milliard us\$.

Internationalisation

C'est aussi une trajectoire que les néobanques empruntent volontiers pour répliquer la réussite de leur modèle hors de leur base, trouver des relais de croissance supplémentaires ou prendre de court d'éventuels aspirants.

Revolut est sans aucun doute celle qui plante son drapeau dans le plus grand nombre de nations, les dernières en date étant Sri Lanka, Chili, Equateur, Azerbaïdjan, Oman, Brésil, Mexique...

N26 est présent dans la plupart des capitales européennes et a ouvert sa waiting list au Brésil où il possède une licence de société de crédit.

Après l'Espagne, le Français Nickel est désormais opérationnel en Belgique et au Portugal avant de pénétrer en Allemagne.

Ant Group et Tencent ont tissé leur toile en Asie du Sud-est asiatique, de même que les géants du e-commerce Grab, GoTo et Sea.

En Amérique latine, ce sont Nubank et Uala qui sont à la manœuvre pour s'imposer dans cette vaste région.

Le japonais Line Bank est présent en Thaïlande, Indonésie et à Taiwan où il cumule 6 millions de clients.

Mais attention, ces démarches coûtent quelque argent avant d'en rapporter et il n'est pas dit que leurs efforts soient in fine récompensés.

Le graal de l'IPO ?

Rares sont les néo-banques cotées en bourse. Parmi les précurseurs, la russe Tinkoff (2013), l'italienne Illimity (2019), la norvégienne Instabank (2020) et la brésilienne Banco Inter (Bolsa Brasil 2018 et Nasdaq 2022). Les trois premières sont profitables depuis plusieurs années.

Au titre des initiatives plus récentes, mentionnons les IPO de Nubank (décembre 2021), Kakao Bank (août 2021), Dave (jan-

vier 2022), Judo Bank (novembre 2021), Moneylion (septembre 2021), SoFi (juin 2021).

Sans surprise nous direz-vous, leurs cours de bourse ont dévissé au gré de l'orientation actuelle des valorisations des fintechs, mais aussi parce que, malgré les fortes hausses de chiffre d'affaires, elles restent généralement déficitaires et affichent des multiples de valorisation qui ne seraient plus jugés raisonnables au regard du contexte.

Nom	Date IPO	Variation cours de bourse*	Market cap* us\$	CA annuel 2021 us\$
Dave	janvier 2022	- 99%	114 millions	153 millions + 25%
Judo Bank	nov 2021	- 49%	800 millions	124 millions + 101%
Kakao bank	août 2021	- 75%	5,6 milliards	890 millions + 33%
Money Lion	sept 2021	- 82%	300 millions	170 millions + 115%
Nubank	dec 2021	- 60%	21,5 milliards	1,7 milliard + 130%
SoFi	juin 2021	- 73%	4,4 milliards	990 millions + 74%

Outre Kakao Bank, seule Judo Bank est rentable sur son dernier exercice annuel (clos le 30 juin 2022), à hauteur de 10 millions us\$ contre une perte de 5 millions un an plus tôt.

En revanche, en 2021, SoFi a perdu 500 millions us\$ (X2,2 vs 2020), Money Lion 165 millions us\$ (X4 vs 2020) et Dave 20 millions us\$ (X3 vs 2020), mais les trous se résorbent en partie puisque sur les 9 mois 2022, les pertes des deux premiers sont de 280 millions us\$ et 54 millions us\$.

Ces trois néo-banques comptent respectivement 5, 6 et 8 millions de clients.

Celles qui pourraient tenter l'aventure en bourse dans les 12/24 mois seraient Zopa, Atom, Starling, Chime, Aspiration à moins que l'environnement tendu ne les pousse à décaler leurs desseins.

La suédoise Rocker, qui avait pourtant reçu, fin 2021, le feu vert du régulateur pour s'introduire en bourse, y a finalement renoncé.

Profitabilité et perspectives : dur dur !

Nous entendons les mêmes litanies depuis des lustres et il est fort à parier que ces questions tant répétées perdurent : quand les néo-banques vont-elles franchir en nombre le seuil de la rentabilité ? leurs modèles économiques sont-ils suffisamment solides ? le champ concurrentiel exacerbé des services financiers est-il propice à une trajectoire viable et pérenne ?

A date, comme nous avons pu le voir au regard des chiffres fournis sur quelques acteurs, une infime partie a réussi cet exploit.

Les nuages qui assombrissent le ciel économique-financier ne sont pas porteurs de bonnes nouvelles et par conséquent, le temps pour atteindre cet objectif si convoité pourrait venir à manquer.

Dès lors, le réalisme l'emporte de plus en plus : diminution des dépenses jugées non stratégiques : moindres recrutements voire réduction d'effectifs (ex : Kuda - 5%, Varo

*Variation du cours de bourse depuis la date de l'IPO et market cap (à la date du 31 oct 2022).

Money - 15%, Chime - 12%, Juni - 35%) : concentration sur les services plus générateurs de PNB ; dépriorisation des actions de diversification ou d'internationalisation...

Pour les autres, sans les blâmer évidemment, il est clair que cela sera plus ardu de sortir de l'impasse ou de l'ornière.

Nota : à défaut de vraiment les consoler, elles savent que les banques en ligne et néo-banques créées par les « incumbents » ne sont pas épargnées par les accidents de parcours, les désillusions ou des résultats négatifs. Bo' (NatWest) et Finn (Chase) ont été fermées précipitamment. ING a fait machine arrière dans plusieurs pays dont la France où la plupart des filiales bancaires restent déficitaires (ex : Boursorama, Ma French Bank, Bforbank).



DÉFIS ET ORIENTATIONS POUR LES BANQUES

Si les défis auxquels les établissements de crédit sont confrontés, sont loin d'avoir disparu, ils les ont pris à bras-le-corps depuis de longues années et ont déployé des efforts très conséquents sur quasiment tous les fronts.

Il pourra s'agir selon les géographies et les acteurs en question, de la restructuration de leurs réseaux d'agences et de l'allègement de leurs organisations, de la quête de nouveaux talents, de la mise en œuvre de méthodes de travail inédites, d'investisse-

ments lourds dans la techno, de partenariats et rachats, de digitalisation accrue... dans le but de gagner en agilité et rapidité d'exécution, devenir plus « client-centric », exploiter au mieux le patrimoine de données et connaissances, réduire les coûts...

Bien entendu tout en composant en parallèle avec les contraintes réglementaires qui ne mollissent pas, lesquelles, à ce propos, se rappellent au bon souvenir des néo-banques qui doivent en permanence mériter leur statut au risque de subir les réprimandes des régulateurs (ex : N26, Revolut, PayTM Bank...).

Baisse du nombre d'agences et automates

Nous l'avons déjà souligné à maintes reprises, dans les pays matures, à l'utilisation grandissante des services financiers online, fait naturellement écho la moindre nécessité de posséder un réseau dense de points de vente au coût extrêmement élevé.

Quelques chiffres de-ci de-là qui confortent une tendance amorcée il y a plus de 10 ans :

- Etats-Unis : moins 3.000 agences en 2021
- Royaume-Uni : fermeture prévue d'environ 300 agences en 2022 après 750 agences en 2021
- Australie : chute de 30% du nombre d'agences depuis 2017 d'après l'APRA et disparition prévue de 300 agences et près de 1.000 ATMs sur l'année 2022

Toujours dans une optique d'optimisation du réseau, elles n'hésitent plus à mutualiser la gestion de leur parc d'ATMs (cf. la démarche des banques belges et celle en cours en France par BNP Paribas, Crédit Mutuel et Société Générale), voire à gérer des agences partagées.

Comme nous l'indiquions l'an passé, des banques anglaises ont testé ce principe de Hub et entendent dorénavant l'élargir.

Bras armés numériques et offres dédiées

Au-delà de l'amélioration constante de leurs services de mobile banking qui n'ont plus à rougir face à leurs jeunes concurrents, les banques petites ou grandes ne cessent de miser sur des entités dédiées (ex : My French Bank/La Banque Postale, CSX/Crédit Suisse, Fyrst/Deutsche Bank, Mox/Standard Chartered, Zynlo/Peoples Bank, Mettle/NatWest, Nequi/Bancolumbia, Zak/banque Cler...) et d'en construire de nouvelles.

Parmi les dernières venues, mentionnons Intesa San Paolo en Italie (Isybank JV 50/50 codétenue avec la fintech Mooney), la brésilienne Banese (sa filiale Desty utilise le socle technologique de Technisys racheté par SoFi), Union Bank of Philippines (Union Digital Bank), la « community bank » Cambridge Savings Bank (Ivy Bank) et First Horizon Bank (VirtualBank) aux Etats-Unis.

Ainsi que nous l'annoncions dans la Saison 5, BBVA et Chase ont pris pied respectivement en Italie et en Grande Bretagne au travers d'un prisme uniquement numérique. Au bout d'un an, elles déclarent avoir attiré plus de 110.000 et 1 million de clients.

En outre, certains établissements de crédit disposent de banques en ligne ayant généralement plus de 20 ans d'âge (First Direct/HSBC, CheBanca/Mediolanum, Comdirect/Commerzbank, Openbank/Santander...) qui sont également à la lutte avec les jeunes pousses.

En France, Boursorama fait la course en tête devant ses consœurs Hello Bank, Fortuneo, Monabanq et BforBank et tient la dragée haute à la plupart des néo-banques.

Réputée la banque la moins chère depuis plus de 10 ans, la filiale de la SG, à fin septembre 2022, fait état de 4,3 millions de clients contre 3,1 un an plus tôt, dont une partie issue des rangs d'ING France (taux de migration de 63% représentant environ 315.000 clients).

Les encours moyens de crédits et de dépôts ont crû de 21% et 37% sur la période.

La gamme de produits s'étoffe et se renouvelle régulièrement sur tous les domaines : paiements, bourse, placements, crédit, jeunes, pros, retraite...

Les investissements incessants n'autorisent toujours pas l'atteinte du break-even (résultat négatif de 73,7 millions € en 2021 vs 40 millions en 2020).

Et quand ce ne sont pas des divisions à part entière, il s'agit de services 100% online qui complètent leurs offres traditionnelles.

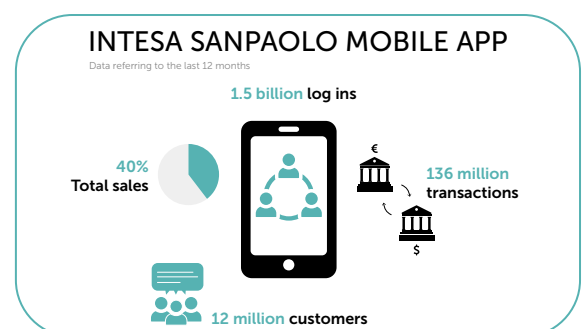
Une illustration récente parmi d'autres, le Crédit Agricole annonçait en octobre 2022 « Propulse by CA », un compte en ligne pour les pros à partir de 8 € HT/mois qui s'ouvre en quelques minutes et qui intègre une batterie de services (cartes, virements, assurances, assistance juridique) et outils (devis, facture, aide à la comptabilité, notes de frais...).

Apps bancaires performantes

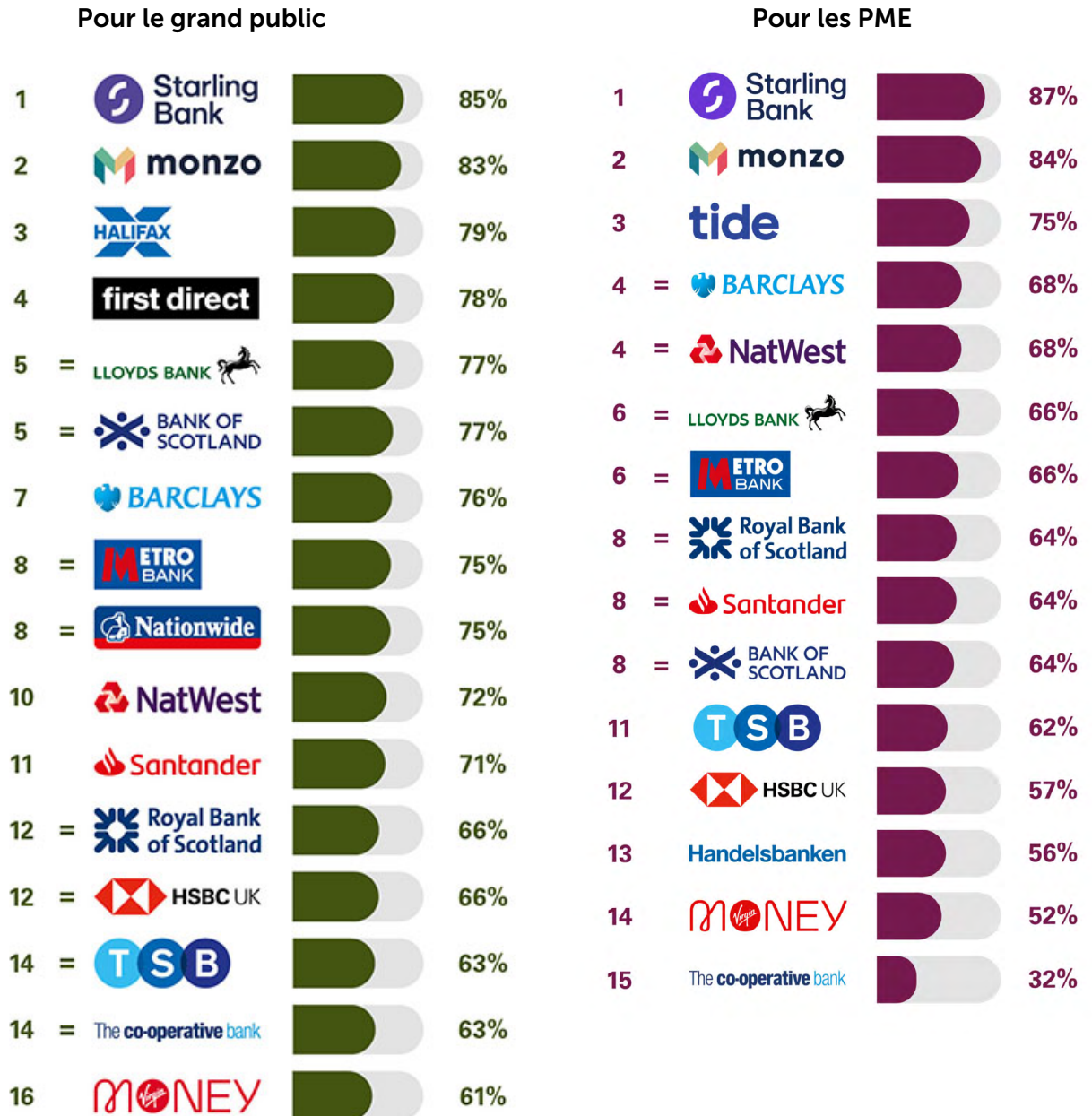
Les banques s'en tirent plutôt correctement lorsqu'il est question d'applications mobiles transactionnelles, bien sûr, comme d'habitude, à nuancer selon les géographies et les critères retenus.

C'est en tout cas ce que révèle l'analyse menée en 2022 par Forrester et comparant les propositions de 13 prestataires : ABN Amro, Banca Mediolanum, Barclays, BBVA, Commerzbank, Intesa Sanpaolo, mBank, Nordea, Revolut, Santander, Société Générale, Standard Bank, Starling Bank.

C'est l'italienne Intesa qui domine le classement sur la base de diverses facettes/fonctionnalités, suivie par BBVA.



Si l'on considère un autre indicateur issu de l'enquête annuelle imposée par le régulateur britannique, les réponses aux questions « Quels prestataires financiers recommanderiez-vous pour leurs services online et mobile ? » sont à l'avantage des pures players :



Investissements

Les sommes dévolues chaque année à la Tech se calculent en milliards us\$/€/£ pour les grandes banques américaines, européennes ou asiatiques.

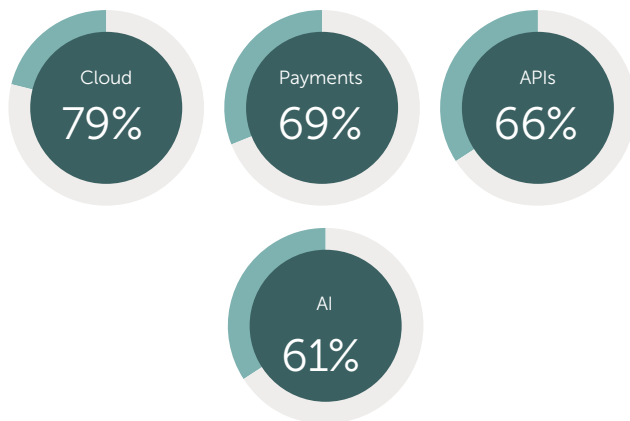
D'après Insider Intelligence, aux Etats-Unis, cela représentera 86 milliards us\$ en 2022 (dont 12 milliards us\$ pour JP Morgan Chase) puis 112 milliards us\$ en 2026.

Les banques vont continuer à miser prioritairement sur l'intelligence artificielle, le machine learning, l'analyse prédictive mais aussi le traitement du langage naturel, l'architecture de micro-services.

Et les objectifs consistent le plus souvent à améliorer l'expérience utilisateur, la fourniture de services et à mieux gérer la fraude et les risques.

Selon la 7^{ème} enquête annuelle pilotée par Lloyds Bank auprès de 100 décideurs de la communauté bancaire britannique (Seventh Financial Institutions Sentiment Survey 2022), les 4 priorités en matière de Tech sont le cloud (79%), les paiements (69%), les APIs (66%) suivies par data science/machine learning/AI (61%), dans le but de générer de meilleures expériences utilisateurs (79%), améliorer la productivité (61%) et la résilience opérationnelle (51%).

What are your technology investment priorities?



En matière d'investissements Fintechs, 40% des institutions vont les accroître notamment au travers de rachats et de partenariats (57% vont maintenir le même niveau), toujours dans l'optique de ravir les clients et de développer de nouveaux produits et services.

Parmi les technologies mises en jeu pour diminuer les frictions et faire gagner du temps aux usagers, les plus pertinentes sont les chatbots boostés à l'IA, l'on-boarding automatisé et l'hyperpersonnalisation.

Par ailleurs, au-delà des acquisitions, les banques prennent des participations et coopèrent régulièrement avec des néobanques, fintechs ou sociétés technologiques.

En voici quelques exemples récents ci-après :

- Au travers de rounds successifs dont ceux de 2022, BBVA détient 39% d'Atom Bank au Royaume-Uni et 29,7% de Neon au Brésil.
- Intesa San Paolo est devenue client et actionnaire de la fintech anglaise Thought Machine spécialisée dans les solutions de core-banking, utilisées par des banques et challenger banks (ex : Mox de Standard Chartered, Curve, Atom Bank, SEB, Union Digital Bank...).
- Bank of America a investi dans la fintech britannique Banked avec qui elle promeut le service de paiement Pay by Bank pour les e-marchands.
- Caixa Bank (la 1^{ère} banque domestique espagnole) et Microsoft s'allient pour créer un laboratoire d'innovation sur l'IA et le metavers.

Résultats solides

2021 fut un cru divin en termes de performances pour nombre d'institutions financières dans le monde, particulièrement en Europe.

Les données 2022 restent de bonne facture si l'on se réfère à cet échantillon au titre des 9 premiers mois.

- **JP Morgan Chase** : CA T3 2022 de 32,7 milliards us\$ (+ 17% vs T3 2021) et RN de 9,7 milliards us\$ (- 17%)
- **Bank of America** : CA T3 2022 de 24,5 milliards us\$ (+ 8%) et RN de 7,1 milliards us\$ (- 8%)
- **HSBC** : CA T3 2022 de 14,2 milliards us\$ (+ 28%) et un RN en baisse de 42%
- **Barclays** : CA T3 de 6,4 milliards £ (+ 17%) et RN de 1,9 milliard £ (+ 6%)
- **BNP Paribas** : CA 9 mois 2022 38,3 milliards € (+ 9%) et RN de 8 milliards (+ 12%)
- **SG** : CA 9 mois 2022 21,2 milliards € (+ 11%) et RN de 4,4 milliards € (+ 12%).

4

ET DEMAIN...



Nul ne saurait avec certitude prédire si l'onde de choc qui impacte le monde de la tech - et qui n'épargne guère la plupart des Gamma ou membres de la même caste - va perdurer et si elle va mettre à mal les espoirs des centaines de challengers en lice dans les services bancaires et financiers.

HÉCATOMBE OU RÉSILIENCE ?

Assisterons-nous dès lors à un carnage que d'aucuns nous prédisent du fait des difficultés que la majorité d'entre eux ne sauront surmonter, ou bien à un rebond après la tourmente actuelle ?



Les Big Techs vont-ils se révéler in fine les plus dangereux rivaux et rafler la mise ? Les banques sont-elles trop puissantes pour faillir et leurs parades successives les immuniseraient-elles, ne serait-ce que partiellement ?

Sans doute la vérité se situe-t-elle à mi-chemin d'autant plus que la lecture du marché des néo-banques ne peut-elle être identique selon que l'on soit à Paris, Stockholm, New Dehli, Shanghai, San Francisco, Brasília, Jakarta, Lagos ou Brisbane..., selon les cibles visées (particuliers, entreprises, niches singulières) ou bien

selon l'éventail de produits, la quantité de clients non ou mal servis dans le pays en question, la réglementation plus ou moins accommodante, et bien entendu les réactions des établissements en place.

D'un côté, les protagonistes ayant un modeste portefeuille de clients ou un modèle économique précaire (ex : trop dépendant de la commission d'interchange et des volumes de transactions, pas assez de facturations annexes) ou étant apparus trop tardivement derrière 5 à 10 concurrents farouchement ancrés, vont vraisemblablement mettre la clé sous la porte ou être repris par un confrère ou une institution financière.

A ce propos, il n'est pas impossible que la baisse des valorisations de certaines proies enhardisse des acquéreurs potentiels et que la vague de consolidation s'accélère.

A contrario, devraient s'en sortir, en sus de la minorité déjà dans le vert, ceux s'approchant de la ligne de flottaison, ceux ayant effectué de belles levées de fonds juste avant la tempête, ayant la capacité de poursuivre leur croissance tout en contrôlant leurs coûts, ou ayant pris une position de leadership dans un ou deux pays majeurs.

Dans cette famille de « survivants » ou de futurs vainqueurs au long cours, nous retrouverons probablement les grosses néo-banques sud-américaines dont nous avons parlé plus haut, 15 à 20 nord-américaines et autant en Europe.

En Asie, vaste région s'il en est, les big techs et géants du web (Ant et Tencent en tête) ont préempté de belles parts de marché et il faudra indiscutablement composer avec eux.

En Afrique, ce sont les opérateurs télécom qui pourraient jouer les trouble-fêtes comme ils l'ont fait avec leurs services de mobile money, accompagnés par quelques fintechs qui se sont démarquées dans leur contrée respective (ex : Tyme Bank en Afrique du Sud et ses homologues ailleurs).

D'autre part, quelle que soit la géographie, le salut pourrait éventuellement revenir à ceux installés sur des segments singuliers, soit parce qu'ils sont générateurs de plus de PNB (ex : entreprises), soit parce que les protagonistes en question auront la faculté d'offrir à leurs clients un arsenal de produits financiers cohérents et compatibles avec leurs valeurs, en conciliant sentiment d'appartenance, fidélisation et diversité des sources de rémunération.

Quant aux Gamma et assimilés nord-américains, nous avons observé à maintes reprises leurs incursions dans les services de paiement, le financement, le crédit BtoC et BtoB ou l'assurance.

Ils lorgnent évidemment d'autres domaines sans avoir réellement franchi le pas jusqu'alors.

Cela va-t-il inévitablement survenir tôt ou tard (ils ont les moyens de patienter, de tenter ou de commettre des erreurs) ou auraient-ils d'autres chats à fouetter à l'instar d'un Meta ?

Apple compose progressivement un puzzle de services financiers, essentiellement aux Etats-Unis, parfois en Europe où au-delà de la propagation de son wallet, il pourrait nourrir d'autres projets après l'acquisition de Credit Kudos au Royaume-Uni.

Ne serait-ce seulement que pour engendrer plus de « stickiness » auprès de son plus d'un milliard de fans ou bien la firme à la pomme pourrait-elle court-circuiter dans l'avenir ses partenaires bancaires qui - soit dit en passant - lui permettent d'alimenter le succès d'Apple Pay avec leurs propres cartes de paiement ?

GREEN BANKING

Si nous devons parler de nos lendemains, impossible de ne pas évoquer cette thématique.

Nous n'en sommes pas des experts tant elle est à la fois vaste et complexe, et fait à juste titre couler beaucoup d'encre.

Nous n'avons jamais autant entendu parler de finance verte ou responsable dernièrement, et compte tenu de notre environnement climatique perturbé, cela ne va guère s'essouffler.

Les sigles ESG et ISR sont devenus célèbres et incontournables et d'autres surgissent dans la foulée pour matérialiser les actions et contributions correspondantes.

De prime abord, il ne faudrait pas pécher par excès de zèle et montrer abusivement du doigt les seuls établissements historiques, lesquels s'évertuent à verdir leurs investissements et produits, financer des initiatives durables, utiliser les ressources de manière efficiente ou réduire leur consommation d'énergie.

Indéniablement, ils mobilisent des sommes très substantielles à coups de milliards € pour atteindre à terme des objectifs ambitieux tels que la neutralité carbone à l'horizon 2030/2040, même si, évidemment, leur « legacy » peut peser sur leur diligence.

Ainsi, parallèlement à leur transition numérique s'attellent-ils résolument à leur transition écologique.

En guise d'illustration, les banques espagnoles Santander, BBVA, Caixa Bank et Sabadell ont annoncé avoir mobilisé 52 milliards € de financements ESG lors du 1^{er} semestre 2022 et devraient battre le record sur l'année.

Quoi qu'il en soit, nous ne pouvons que saluer l'apparition de fintechs et néo-banques misant sur cette connotation, et il est indéniable que ce mouvement fera des émules.

Plus alertes, s'adressant spécifiquement aux générations de tout âge sensibles à de telles causes, elles mettent sur pied promptement des offres nouvelles (ex : carte à matériaux plus « sains », fonds à vocation décarbonée et responsable, suivi de l'impact environnemental, plantation d'arbres, soutiens à des projets ambiants...).

Elles tentent de proposer voire imposer - l'avenir nous le dira - des standards ou modèles qui pourraient être inspirants et généralisés à grande échelle.

Pour ce faire, elles misent, a priori sans concession, sur des engagements forts (exemplarité, transparence, mesure, contrôle) qu'elles devront idéalement maintenir dans le temps, durabilité oblige !

De nombreuses jeunes pousses « green banks » ont bourgeonné sous plusieurs latitudes, telles que Tomorrow (Allemagne), Helios, OnlyOne, Greengot (France), Ando Money, Aspiration, Atmos, Climate First Bank, Treecard (Etats-Unis), Tred et Novus (Royaume-Uni), Flowe (Italie), auxquelles on peut ajouter leurs consœurs plus généralistes qui prennent ou ont pris ce virage, comme Atom Bank ou Bunq.

Avec « Easy Green », Bunq veut lutter contre le réchauffement climatique et, entre autres, concourir à la reforestation : un arbre planté tous les 100€ dépensés par ses clients. Qui sait si, chemin faisant, son slogan actuel « Bank of the Free » ne pourrait demain se muer en « Bank of the Tree ».

Nota : pardonnez-nous ce contre point, les comptes, verts au demeurant, de ces spécialistes restent malheureusement dans le rouge pour le moment.

A titre d'exemple, le rapport annuel 2021 de l'américain Aspiration révèle un CA en nette progression (100,6 millions us\$, soit X7 vs 2020) et un Ebitda de - 120 millions us\$ (X2 vs 2020).

L'allemande Tomorrow qui alignerait 120.000 clients, aurait perdu 14 millions € en 2021 pour 1,6 million € de revenus.

A cet égard, faut-il le mentionner, les banques ont intégré dans leurs offres et formules, certains des ingrédients évoqués. Des exemples parmi tant d'autres :

- Apps calcul d'empreinte carbone sur les dépenses : Monabanq (Crédit Mutuel CIC), Nordea, BNP Paribas, Crédit Agricole, BBVA, Rabobank...
- Bank of Ireland : déploiement de cartes de débit et de crédit biosourcées sur l'ensemble de son portefeuille
- Prêts verts (sans jeu de mot) de La Banque Postale pour qu'idéalement les clients empruntent sans augmenter leur empreinte
- Accord entre BPCE Lease et Ecotree en vue de la plantation d'arbres...

Sans omettre de surcroît que quelques-unes ont une vocation parfaitement en phase avec les principes affichés précédemment à l'instar du Crédit Coopératif qui est engagé depuis des décennies dans des projets solidaires, éthiques et durables, ou la NEF qui a lancé sa campagne « Big Banque » pour aller plus vite et plus loin avec le soutien de ses sociétaires.

CONFUSION, CONFRONTATION, DIFFÉRENCIATION ?

Non pas que d'aucuns voudraient brouiller les pistes (on ne parle pas ici de green washing), mais in fine, nous pouvons nous demander s'il reste encore des différences majeures, d'une part, entre les offres des challenger banks et d'autre part, avec celles des banques digitales, virtuelles, en ligne (peu importe leur libellé) créées par les établissements traditionnels : produits similaires, partenaires souvent identiques, tarifs proches, codes/slogans analogues etc...

**NEO-BANQUE : AFFINITAIRE COMPLÈTE
DISPONIBLE DURABLE ÉCONOMIQUE
ERGONOMIQUE ÉTHIQUE ETHNIQUE
EXEMPLAIRE INNOVANTE
INTERNATIONALE LOCALE
PERSONNALISÉE POLYVALENTE
PROCHE RASSURANTE RÉACTIVE
SOLIDE UTILE VERTE VERTUEUSE**

Est-ce que les clients appréhendent toujours parfaitement les nuances de ces positionnements ou postures, ou ne vont-ils pas tout bonnement chercher tantôt chez les uns, tantôt chez les autres, ce qui leur convient le mieux à l'instant T ?

A la longue, les nouveaux venus, spécialement ceux dotés d'une licence bancaire ne ressemblent-ils pas de plus en plus à leurs aînés ?

Ne risquent-ils pas de « s'embourgeoier » dans une certaine mesure, de prendre de l'embonpoint ou de vivre une crise de croissance ?

Réussiront-ils au long cours à conserver les vertus de leur ADN en termes d'agilité, d'innovation, de sens du client ou de bravoure avec un effectif de plusieurs centaines/milliers de personnes contre quelques dizaines jadis ?

Ne subissent-ils pas, de la même façon, les contraintes et obligations réglementaires attachées à leur statut/rang, ce qui pourrait freiner leur développement au travers de dépenses dont ils se passeraient bien ?

Au vu de la quantité d'assaillants (lesquels ne vont pas tous dépérir du jour au lendemain), il est à parier que la concurrence va demeurer intense dans les années à venir, que les belligérants des deux camps devront, pour éviter la banalisation, s'efforcer de **cultiver cette fameuse différenciation** enseignée dans les écoles de management ... mais laquelle ?

Être la plus affinitaire, complète, disponible, durable, économique, ergonomique, éthique, ethnique, exemplaire, innovante, internationale, locale, personnalisée, polyvalente, proche, rassurante, réactive, solide, utile, verte, vertueuse... ?

De leur côté, les banques sont indéniablement impactées par la montée en puissance de cette cohorte d'agresseurs et ont parfois perdu du terrain et de leur superbe.

Mais, elles savent capitaliser sur leurs moyens, la confiance de leurs millions de clients, la variété de métiers, compétences et services pour faire face aux aléas conjoncturels et combler leurs retards si nécessaire.

CONCLUSION



Que de questionnements, d'opportunités et d'enjeux !

La saga des néo-banques continue de nous enthousiasmer tant l'histoire de cette industrie est pleine de rebondissements et d'épisodes imprévus, et tant chaque observateur pourra mixer son lot de considérations, convictions ou prédictions pour en imaginer le futur scénario, comme il nous arrive de le faire depuis 2017.

A cet effet, il importe, dans la mesure du possible, de faire preuve de sagacité, de regarder dans le rétroviseur et de dépecer des tonnes, parfois polluantes, d'informations afin de donner modestement de la substance à nos propos.

En tout cas, le décryptage et l'interprétation sont assurément distincts d'un coin de la planète à un autre face à l'accumulation et à la diversité de réglementations, innovations, pulsations, frustrations ou vocations, le tout incarné par une armada de trublions constamment renouvelée.

Ces derniers, pleinement ou richement investis dans leurs projets, ne manquant ni d'humour ni d'aplomb, lancent comme autant de piques, leurs sagaies contre les « anciens » de la finance, lesquels ne cessent concomitamment de s'agacer et de s'agaillardir.

Ils ne vont pas jusqu'à prétendre que les « jeunots » perdent leur temps et, tels des sagards, coupent inutilement les cheveux en quatre avec leurs néo-services. A contrario, ils s'empressent tour à tour de les imiter, contrer, soutenir voire les racheter.

Et si, en pleine lutte acharnée, chacun aspire à réduire ses adversaires en sagemité (NDLR : bouillie faite de farine de maïs originaire de l'Amérique Septentrionale), il y aura évidemment des vainqueurs et déchus de part et d'autre.

In fine, dans ce maelstrom permanent, escomptons que la sagesse l'emporte et que le meilleur de la finance rayonne au bénéfice du plus grand nombre.

A bientôt

Angelo CACI

Créé en 1997 et fort de plus de 130 consultants, le cabinet Syrtals est spécialisé dans les domaines de la Monétique, des Paiements, du Crédit et du Digital.

Nous conseillons et accompagnons les entreprises (banques, émetteurs, acquéreurs, PSP, acteurs du retail et e-commerce, opérateurs télécom et fintechs...) dans leurs projets de développement et de transformation.

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

- Stratégie et études (positionnement ; concurrence ; benchmark ; faisabilité ; opportunité...)
- Direction de programmes, gestion de projet, assistance à maîtrise d'ouvrage
- Innovation et digitalisation des parcours et processus
- Accompagnement marketing (de l'élaboration des offres jusqu'au go-to-market)
- Gestion de RFI/RFP
- Expertise réglementaire et conformité (obtention d'agrément ; contrôle...)

DES PRESTATIONS COMPLÉMENTAIRES POUR UN RÉSULTAT OPTIMISÉ

Décryptage du marché

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

Analyse de l'Existant

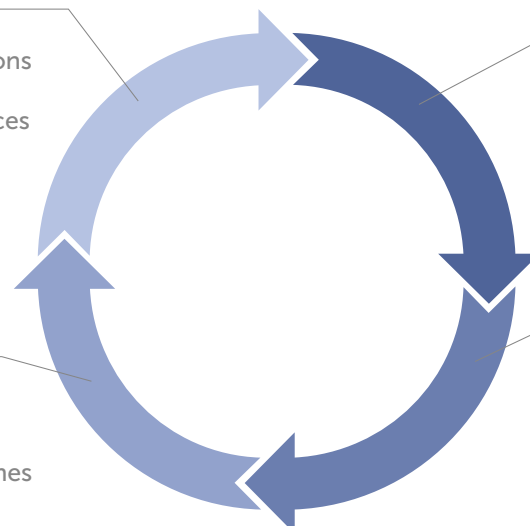
- Forces et Faiblesses
- Risques et Coûts
- Améliorations
- Besoins métiers

Mise en Œuvre Opérationnelle

- Gestion de Projet
- Go-To-Market
- PMO et AMOA
- Refonte de plates-formes

Offres et Solutions

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



CONTACT

Angelo Caci
06 13 02 41 07

acaci@syrtals-cards.com

www.syrtals-cards.com

www.syrtals.com

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

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

© Syrtals 2019 - Toute reproduction intégrale ou partielle
de ce document sans autorisation écrite de Syrtals est strictement interdite

Crédits photos :- ©fotolia

syrtals
cards
CARDS AND BEYOND