



**TRIBUNE  
HARWELL**

# L'avenir des néo-banques

Juin 2018

**HARWELL**  
MANAGEMENT

# Quel avenir pour les néo-banques dans le paysage bancaire actuel ?

Le secteur bancaire et financier connaît aujourd'hui un nombre croissant de nouveaux entrants. On ne dénombre pas moins de 750 Fintechs et une petite dizaine de néo-banques actives en France . Les banques historiques commencent à s'intéresser à ces nouveaux acteurs qui se présentent autant comme des opportunités que des menaces. Des acquisitions conséquentes ont déjà été réalisées et certaines banques tissent des partenariats avec des FinTechs. Les acteurs historiques doivent aussi composer avec les services bancaires des autres secteurs d'activité. Par exemple la Grande distribution avec Carrefour et son compte C-ZAM mais aussi le secteur des télécommunications avec Orange Bank . Tout ceci soulève un certain nombre de questions stratégiques pour le secteur traditionnel. Ces nouveaux acteurs vont prendre des parts de marchés sur les paiements et les ouvertures de compte, mais cherchent aussi à se développer rapidement sur des prestations de plus grande valeur ajoutée. De fait, on confère très souvent une plus grande souplesse à ces FinTechs utilisant à merveille l'expérience digitale client et par conséquent se trouvant de fait très proches des nouvelles attentes clients, nous songeons en particulier à la nouvelle génération de consommateurs.

Malgré tout, l'avenir des néo-banques reste encore incertain et soumis à de nombreuses questions notamment juridiques et économiques.

Il ne paraît pas anormal non plus que les banques ou grands acteurs d'autres secteurs s'empressent à racheter les meilleures d'entre elles, la motivation principale des FinTechs étant par définition la rétention des clients par une offre de services digitale étendue adaptée aux enjeux actuels du secteur bancaire.

## **Le paysage bancaire actuel ouvre la voie aux néo-banques**

### ***En théorie, une nouvelle voie est possible***

Aujourd'hui en recensant l'ensemble des raisons qui amènent à penser à une véritable opportunité pour les FinTechs, il nous semble que le mode purement « compétition ou concurrentiel » aux acteurs classiques est une illusion.

Sur le plan des facteurs exogènes tout d'abord, l'environnement macroéconomique est indéniablement favorable à l'essor de nouveaux acteurs bancaires. Les taux bas engendrent une pression sur les marges d'intermédiation et les banques traditionnelles doivent chercher d'autres sources de revenus qu'elles trouvent notamment dans la hausse souvent très importante des commissions. C'est donc la porte ouverte à l'apparition de FinTechs facturant beaucoup moins chers les mêmes prestations de services.

Dans les facteurs favorables à l'apparition de néo-banques, il faut aussi composer avec la pression réglementaire de plus en plus lourde : Suite à la crise de 2008, de nouvelles réglementations ne cessent de voir le jour ou évoluent sensiblement afin de fixer des règles aux banques pour sécuriser le système financier (MIFID, PRIIPS, IDD, EMIR, FATCA, AML, etc). Mais ces nouvelles réglementations ont un impact sur l'activité, par exemple la réduction de l'activité de « trading pour compte propre » avec la règle Volcker. A la réduction des activités, il faut ajouter le coût exorbitant de l'implémentation de nouvelles règles (modification des outils SI, refonte des processus etc...) et de fait, les pénalités et le coût des sanctions pour le risque de non-conformité. Les FinTechs peuvent d'une certaine façon aider les banques à limiter le risque financier des sanctions. Leur promesse est de renforcer la sécurité des traitements (diminution des risques opérationnels, biométrie, signature électronique, cryptographie) ainsi que renforcer la productivité (par le Big Data Analysis, l'intelligence artificielle, le Cloud Computing, la Blockchain).

Il faut ajouter les nouveaux usages et les nouvelles attentes des clients engendrés notamment par la transformation digitale et les nouvelles technologies. Les clients attendent toujours davantage de flexibilité, d'accessibilité, d'instantanéité et de transparence. Une grande partie des clients n'est pas aujourd'hui satisfaite des banques historiques, en raison notamment d'une expérience client décevante et de tarifs jugés peu transparents et trop élevés. C'est un vrai sujet pour les banques car depuis la loi Macron sur la mobilité bancaire entrée en vigueur en février 2017, les Français sont de plus en plus au fait de leurs droits en matière d'engagement contractuel et sont susceptibles de changer d'établissement bancaire. Dans ce contexte, les banques doivent redéfinir leur stratégie de canaux de distribution : développer l'omnicanal, revoir le maillage et le rôle des agences bancaires. Ainsi, les FinTech vont pouvoir par leur capacité technologique répondre au nouvel impératif « customer centric ».

Des liens existent entre les différents facteurs. Par exemple la connaissance client est aussi une exigence réglementaire en partie liée à toutes les directives européennes qui mettent l'accent sur la connaissance du client. Les tâches liées à la connaissance client dans le cadre des mesures de vigilance anti-blanchiment sont mobilisatrices de tâches manuelles de type administratives, fortement consommatrices en ressources, comme vérifier la validité d'un passeport, rechercher des personnes ou des données juridiques dans des bases de données. Certaines Reg Techs proposent d'automatiser certaines de ces diligences manuelles aujourd'hui chronophages. Ainsi, des sociétés utilisent des systèmes d'identification par chat vidéo basé sur des algorithmes de reconnaissance faciale, permettant ainsi des entrées en relation sans passage en agence notamment dans le cadre des banques en ligne et des néo-banques, ou bien encore l'utilisation de la reconnaissance optique de caractère afin d'identifier la Machine-Readable Zone présente sur un passeport (ligne codifiée située en bas d'un passeport afin de déceler les fraudes). En matière de KYC (Know Your Customer) toutefois et dans le cadre d'une banque de réseau, il ne faudra certainement pas oublier les coûts additionnels en équipement, l'accompagnement des clients, sans oublier aussi la nécessaire mise en place d'un nouveau target operating model et rester prudent sur les libertés publiques. Par ailleurs, ces solutions – dans l'état actuel – ne permettent pas de tout automatiser - y compris dans les métiers de flux - et peinent à s'appliquer sur les clientèles les plus complexes où les diligences requièrent souvent du sur-mesure (clientèle entreprise et banque privée, structures et montages juridiques particuliers, etc. »).

**Passons maintenant aux facteurs endogènes** qui ouvrent la voie aux FinTechs. Les banques historiques ont des difficultés intrinsèques à se transformer. Sans vouloir trop forcer le trait, on peut quand même dire que l'inertie des systèmes d'information, la lenteur des décisions stratégiques, et parfois la lourdeur des processus avec la problématique de la nature du changement chapotant l'ensemble posent l'épineuse question



de la vélocité des mastodontes bancaires face à la mobilité partout présente chez les clients, et en particulier d'ailleurs celle de la génération Y mais également les patrimoniaux. C'est l'ensemble de ces situations qui ouvre la voie à de nouveaux entrants dotés d'une grande capacité d'appréhension des usages et de simplification des procédés. L'intelligence artificielle par exemple est facilement intégrable dans des stratégies simples et technologiques, ce qui confère aux FinTechs un atout indéniable qui fait que les acteurs historiques les suivent de très près.

### **Les nouveaux acteurs fleurissent dans le paysage bancaire français actuel**

De nouveaux acteurs fleurissent aujourd'hui dans le paysage bancaire. Nous avons positionné dans le graphique ci-dessous d'abord les banques en ligne 1ère génération, apparues au tournant des années 2000, comme par exemple Boursorama, ING Direct, puis plus récemment les banques mobiles, conçues pour n'être accessibles que sur smartphone ou tablette, comme Soon, Hello Bank. Le point commun est que ces acteurs ont été créés par les grands groupes financiers de place. Parallèlement se sont développées des FinTechs sur des segments très précis : le financement participatif (Peer et Peer/crowdfunding) par exemple, c'est-à-dire des plateformes où les particuliers peuvent prêter de l'argent, moyennant intérêts, à des entreprises, Unilend, Lendix par exemple, mais aussi à des particuliers comme Younited Credit qui a levé au total 103ME depuis sa création. Les produits d'épargne aussi sont concernés avec des acteurs comme : Yomoni, Mary Quantier. En fait, à l'aide de robo-advisors ces algorithmes leur permettent de gérer et d'optimiser l'épargne de leurs clients. On trouve ensuite les agrégateurs de compte : Bankin', Linxo, qui permettent aux particuliers d'avoir accès sur une même interface aux données issues de comptes situés dans différentes banques. Les paiements en ligne ou mobiles constituent un autre secteur avec de nombreux entrants: Lydia, Leetchi, Slimpay, Pumpkin... puis les autres segments de marché très spécialisés comme par exemple Finexkap

sur l'affacturage.

Les FinTechs ici se sont développées d'abord sur les comptes de paiement avec carte, l'obtention d'une licence bancaire étant une condition par la suite pour se développer. Evidemment comme souvent la frontière est mince entre certains acteurs : Lydia par exemple, qui comptait 700 000 utilisateurs particuliers en 2017, qui était à l'origine une application de paiement via smartphone offre désormais une carte bancaire.

### **L'avenir des néo-banques reste cependant incertain aujourd'hui : de la théorie à la réalité**

#### **Malgré quelques facteurs clé de succès et réussite**

En observant le marché et en particulier la stratégie de N26 (néo-banque allemande) et Revolut (néo-banque britannique), on observe plusieurs éléments qui sont a priori autant de facteurs clé de succès. D'abord N26 avec 500 000 clients en Europe conquis en 3 ans dont 100 000 en France en moins d'un an et Revolut avec 1 million de clients en Europe, on comprend que l'internationalisation est un facteur clé de succès conjuguée à la rapidité d'acquisition de la clientèle.

A partir de ces deux exemples (on peut ajouter Orange Bank...) plusieurs avantages comparatifs semblent a priori se profiler : d'abord un avantage concurrentiel : tarifs, service client à la pointe, facilité « d'enrôlement » mais ce n'est pas tout. Si l'on veut être le plus exhaustif possible sur les avantages concurrentiels de ces deux néo-banques par rapport aux banques historiques ou même aux banques digitales on trouvera : la gratuité de nombreuses prestations de services par exemple pour ce qui concerne le cas particulier d'Orange Bank, la tenue de compte est gratuite avec un minimum de 3 paiements par mois. Ainsi, la plupart du temps, les transactions (paiements et retraits) en monnaies étrangères sont sans frais, et la mise

en place d'un service client rapide est monnaie courante si l'on peut dire. Du coup, il est évident que les néo-banques sont dotées d'une plus grande facilité d'enrôlement avec un KYC rapide sans alourdissement du parcours client. C'est la théorie qui joint la pratique.

Pourtant, quand on sait que dans les fondamentaux de la banque, elle maximise sa rentabilité sous la contrainte d'une gestion des risques, il est évident que « ses 200 ans » de constitution de données clients rend malheureusement probable la domination des banques historiques. Ces derniers auraient plutôt intérêt à bien y penser à construire des systèmes de partenariats pourquoi pas sur le volet « intelligence artificielle », gestion des risques et automatisation des processus, même si, en tant qu'acteur de niche, les néo-banques s'adressent à une population plutôt jeune et nomade. Mais il nous semble que ce simple argument ne suffise pas pour imaginer un système totalement concurrentiel aux banques historiques. De fait, face à l'expérience métier des banques historiques, et la masse diversifiée de profil de clientèle, nous pensons que ces dernières vont plutôt intégrer l'IA dans des stratégies simples et technologiques. C'est peut être le point principal qui fait des acteurs historiques des prédateurs naturels des néo-banques.

### **L'avenir des néo-banques reste incertain**

Ainsi de plus en plus il apparaît que les stratégies de rapprochement vont être les plus efficaces. De plus, dans un contexte où la concentration bancaire en Europe apparaît inévitable, pour créer un groupe bancaire pan-européen, on peut penser qu'il serait plus simple d'acheter une néo-banque qu'un acteur historique qui sera plus coûteux et moins agile, donc difficile à absorber.

Si les néo-banques détiennent souplesse, flexibilité, la connaissance métiers des acteurs historiques et leur nécessaire conduite du changement vont plutôt pousser ces acteurs à se rapprocher ne serait-ce déjà que pour imaginer les métiers de demain dans l'Ere du numérique qui arrive à toute vitesse. L'évolution vers les métiers d'avenir impliquant davantage de

numérique, de robots et d'intelligence artificielle fait que les meilleures néo-banques risquent très certainement de se faire racheter. Ne l'oublions pas, elles ont en elles-mêmes les clés de la transformation numérique des banques. Mais ne l'oublions pas aussi, même les plus grosses GAFAM (Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft) n'ont pas (encore) réussi à totalement intégrer le marché bancaire !!!! Il nous paraît difficile d'imaginer que certaines néo-banques puissent le faire. En conséquence de quoi l'avenir reposera sur la conciliation à la fois des enjeux liés aux métiers de demain et la nécessaire évolution des acteurs historiques vers l'Ere du numérique et du digital, on peut même dire des nouveaux usages. Par ailleurs si l'on voulait être tout à fait juste, nous devrions préciser que les néo-banques s'appuient très souvent pour leur lancement sur des acteurs historiques afin d'avoir l'ensemble des agréments bancaires, exemple en Allemagne de N26 qui était au départ adossée à la banque Wirecard. Ce n'est que dans un second temps qu'elles lancent leurs propres SI après avoir obtenu les agréments nécessaires de façon Agile en s'appuyant sur les réglementations pour en faire un avantage concurrentiel. Le vrai sujet est donc bien le partenariat. Ainsi pour conclure, plusieurs formes de partenariats sont possibles et certains sont déjà bien lancés.

La première stratégie des acteurs historiques / FinTech est celle du système de **Start-ups internes/intrapreneuriat** : ici, les grandes banques françaises lancent des programmes d'intrapreneuriat. Par exemple, la Société Générale a annoncé en novembre 2017 un grand programme mondial d'intrapreneuriat, Internal Startup Call, qui vise à faire émerger des projets internes en rupture, et qui permettra aux porteurs des projets sélectionnés de s'y concentrer à plein temps.

La seconde stratégie est un **partenariat commercial** : Les exemples sont plus rares. On peut toutefois citer le partenariat entre Yomoni, Fintech proposant une solution de gestion d'épargne, et Crédit Agricole et Crédit Mutuel Arkea, qui assurent le métier de teneur de compte-conservateur pour la FinTech. La



troisième stratégie est le système de pépinière/incubateur.

En effet, la plupart des banques françaises ont créé au cours des dernières années leur incubateur de startup. Par exemple au Crédit Agricole, il s'agit de « Village by CA ». Sur tout le territoire français, on en dénombre plus d'une vingtaine créés ou en projet et 300 startups sont accompagnées. Les cabinets de conseil aussi s'y sont lancés. Avec ce système, les banques poursuivent un double objectif : enrichir leur offre en proposant à leurs clients les nouveaux services développés par les FinTechs, et promouvoir la transformation digitale en interne (les startups hébergées étant source d'inspiration, et aussi optimisation des processus internes grâce aux solutions des FinTechs). Par exemple, BNP Paribas a accueilli la startup KYC3 (solution sur l'identification et la connaissance du client « know your customer ») dans son accélérateur de FinTech ce qui peut lui permettre d'avoir une vision des nouveaux développements potentiels pour optimiser la charge associée à ce processus réglementaire.

Il y a ensuite la prise de participation par exemple avec l'exemple d'Arkéa. Crédit Mutuel Arkéa est entré dans le capital d'un grand nombre de FinTechs : plateforme de

crédits entre particuliers (crowdfunding) Younited credit, le robot-conseiller de gestion d'épargne Yomoni, l'agrégateur de comptes Linxo...L'intérêt de ces prises de participation est de bénéficier d'expertises ciblées avec la possibilité de diversifier les investissements. Ces stratégies de prise de participation sont de plus en plus poussées jusqu'à l'acquisition (prise de participation majoritaire).

Puis il y a enfin la stratégie pure de rachat : de même le Crédit Mutuel Arkéa fait figure de référence. Crédit Mutuel Arkéa décidément très actif, a fait l'acquisition de la solution de cagnotte en ligne Leetchi, puis Pumkin (Acteur clé du paiement en ligne) en 2017: acquisition pour un montant non communiqué de 80% du capital de la FinTech avec une stratégie d'investissement de 15 millions d'euros sur les trois années à venir. Il faut ajouter à cela le fait que l'application revendique plus de 5 millions d'euros de transactions par mois avec 75% d'utilisateurs actifs recourant à Pumkin environ 4 fois par mois. Crédit Mutuel a comme objectif d'en faire sa néo-banque ! Un autre exemple, BPCE a acquis Fidor en 2016, néo-banque allemande également présente au Royaume-Uni. Le lancement est prévu en France en 2018. L'exemple le plus emblématique de rachat en France: l'acquisition de Compte Nickel par BNPP en Avril 2017.

### Illustration : tableau avec la liste des rachats de FinTechs par banques

<b>BPCE</b>	PayPlug (paiement en ligne pour e-commerce), Dalenys (paiement en ligne pour e-commerce), Le Pot Commun (cagnotte en ligne), Fidor (néo-banque), E-Cotiz (cotisations associatives en ligne)
<b>BNPP</b>	Compte Nickel (néo-banque)
<b>Crédit Mutuel Arkea</b>	Leetchi (cagnotte en ligne), Monext, Pumpkin (paiement entre particuliers)
<b>La Banque Postale</b>	KissKissBankBank (financement participatif avec contrepartie)
<b>Société Générale</b>	Fiduceo (agrégateur de compte)
<b>Banque Edel</b>	Morning (néo-banque)

L'objectif de BNPParibas était de conquérir de nouveaux clients avec pour objectif d'atteindre 2 millions de comptes ouverts en France d'ici à 2020. Le compte Nickel compte aujourd'hui plus de 700 000 comptes ouverts en 3 ans. La valorisation est estimée à environ 220M€. Cette valorisation repose sur le coût d'acquisition d'un client à savoir environ 500 euros par titulaire de compte (Coût d'acquisition d'un client devenu la valeur la plus importante dans les rachats de FinTech).

Le contrario de tout cela, est que malheureusement la grande partie des néo-banques ont vocation à disparaître : rachat par les grandes bancaires sur le modèle des GAFAs qui ont depuis toujours absorbé des startups en les achetant très tôt dès qu'elles entrevoyaient leur VA très prometteuse, ou largement disrupté mais les néo-banques, si elles ne sont pas rachetées, auront vocation à rester marginales. Leur défi sera de ne pas se retrouver « coincées » sur des niches/segments de clientèle très spécifiques (ex. jeunes actifs nomades) afin d'atteindre à terme taille critique et rentabilité.

En conclusion, à bien y réfléchir, le véritable danger pourrait finalement venir des GAFAs, plus que des néo-banques...du fait de leurs moyens financiers pour racheter une FinTech et un acteur historique établi, Apple par exemple dont le « Wall Street Journal » a révélé que sa trésorerie dépasse désormais les 250 milliards de dollars. Les GAFAs se sont positionnés d'abord sur les paiements : Wallet (portefeuille électronique) de Google, Apple Pay (paiement mobile), « Messenger paiement entre amis » de Facebook (transfert de fonds entre particuliers) en ligne direct et en complément des services qu'ils offrent aux internautes (ce qui est moins évident pour les acteurs des Télécoms !). Leur force de frappe réside également dans la maîtrise de la donnée client, moins réglementée et contraignante que pour les institutions financières.



## **CONTACT PRESSE**

Delphine MISSUD  
Responsable Marketing & Communication  
+33(0)1 53 64 57 67  
delphine.missud@Harwell-management.com

© Harwell Management  
www.Harwell-management.com  
@Harwell\_Mngt

63, Saint Mary Axe, London  
40, rue la Pérouse 75016 Paris  
367, avenue Louise 1050 Bruxelles  
14, rue du Rhône 1204 Genève

## **NOS EXPERTS**

### **PASCAL DE LIMA**

Chef Economiste  
+33(0)6 84 04 12 57  
Pascal.delima@Harwell-management.com

### **BARBARA RALLU**

Manager

### **ARNAUD BRUNEL**

Consultant