

Sommaire

| | |
|---|----|
| Editorial | 3 |
| Comment en est-on arrivé là ?..... | 4 |
| Il reste encore des espaces et un potentiel significatif à conquérir | 7 |
| Néo-banques : Acteurs en lice | 9 |
| France..... | 10 |
| Royaume Uni..... | 12 |
| Allemagne..... | 13 |
| Autres pays | 14 |
| Le phénomène Fintech et Neo-Bank | 15 |
| Forces et faiblesses entre acteurs traditionnels et nouveaux entrants | 18 |
| Les innovations ne sont pas l'apanage des nouveaux venus..... | 20 |
| Premiers constats et perspectives..... | 22 |

Editorial

On a tellement parlé ou entendu parler du phénomène « Neo-Bank » (l'emballement médiatique est de mise avec l'apparition de nouveaux noms tels que N26, Atom, Compte Nickel, Starling, Fidor... et l'arrivée imminente d'Orange Bank) qu'il nous semblait intéressant de s'arrêter un instant sur ce qui se trame dans le domaine des services bancaires innovants, de prendre une espèce de photographie à date, de regarder aussi quelque peu dans le rétroviseur avant de tirer certains enseignements et d'esquisser des perspectives pour l'avenir.

Pour de multiples raisons (avancées technologiques, évolutions réglementaires dont la DSP2 ; attentes des consommateurs ; stratégie des acteurs...), nous sommes depuis plusieurs années déjà à la croisée des chemins et entrés dans une nouvelle ère dans laquelle l'industrie bancaire subit une transformation de fond dont il n'est guère évident de distinguer tous les impacts, et notamment vainqueurs et vaincus...

En matière de services de retail banking, le champ concurrentiel est devenu exacerbé par plusieurs aspects : augmentation continue du nombre d'offres et de prestataires ; facilité d'accès et de comparaison de la part des clients ; développement sans frontières ; tentation low cost ; risque de banalisation pour maints produits...

Outre leur rôle d'aiguillons vis-à-vis des acteurs en place, les Néo-Banques sont en train d'imposer de nouveaux standards et à n'en pas douter, la banque de demain sera un concentré de digital, hautes technologies, services à valeur ajoutée...et une dose d'humain.

De nouveaux curseurs vont s'inviter pour catégoriser et distinguer les acteurs en lice sur une nouvelle chaîne de valeur qui est encore en mutation, à force de mobile-first et cross-canal, d'architecture ouverte et d'API, de connexions croisées entre prestataires, de modèles inspirés des marketplaces ou de l'économie collaborative, etc... avec en filigrane, l'enjeu de la maîtrise de la relation client et des revenus qui en découlent.

Dans ce contexte mouvant, voire incertain, les banques ne manquent pas d'atouts et de moyens à faire valoir pour contrer cette déferlante et, même si leur lourdeur est souvent montrée du doigt, elles savent, elles aussi, rassembler les ingrédients appropriés pour adapter leurs offres, fidéliser leurs clients ou conquérir de nouveaux territoires.

Evidemment, au-delà de certaines convictions que nous affichons dans ce document, il faut aussi être mesuré dans le discours tant il est évident qu'aussitôt ce document publié, d'autres faits viendront contredire certains points de vue ou analyses... ou qui sait, les conforter.

L'avenir en tout cas s'annonce passionnant !

En attendant, bonne lecture à l'adresse des connaisseurs du sujet ou de ceux s'y intéressant.

Angela CACI

Directeur général Syrtals - Cards

Comment en est-on arrivé là ?



Depuis 20 ans désormais, le développement des technologies Internet et Mobile a généré de nouvelles façons de faire du business, notamment vers le grand public : e- et m-commerce, distribution de contenus/médias, banque en ligne, réseaux sociaux, comparateurs, ventes privées, market place, financement participatif, CtoC, économie collaborative...

C'est ainsi que dans le secteur bancaire et financier, tous les établissements en France ou à l'étranger ont enrichi au fil des ans leurs offres sur web, tablette et mobile, tout d'abord en commençant par les services informationnels et ensuite en les complétant par des services transactionnels (ex : virements ; achat/vente de titres ; souscription à des produits...).

La concurrence existe de longue date entre banques et pas seulement, puisqu'à leurs côtés, on compte des acteurs d'origine non bancaire comme les filiales de la distribution (ex : Carrefour, Oney, Tesco...), de constructeurs automobiles (ex : RCI Banque ou VW Bank), de compagnies d'assurances (ex : Axa Banque), d'opérateurs télécom (ex : Orange, T-Mobile), sans oublier les géants du web (ex : PayPal ou Alibaba avec Ant Financial) ainsi que les nombreux pure players des cartes de crédit, en particulier dans les pays anglo-saxons (ex : Capital One ou MBNA).

Par ailleurs, surfant sur la démocratisation du e-business sont nées dans les années 2000 les banques en ligne, créées ou bien rachetées par les groupes bancaires (ex : Boursorama/SG ; Fortuneo et Keytrade/Arkea ; Hello Bank et Consors-DAB/BNP Paribas ; First Direct/HSBC ; Che Banca !/Mediobanca ; ING Direct...).

Ces dernières sont désormais bien implantées dans le paysage, même si ce ne fut pas un parcours facile. A titre d'exemple, rien qu'en France, il leur a fallu beaucoup d'efforts et d'offres promotionnelles (ex : 80€ offerts pour toute ouverture de compte) pour conquérir quelques millions de clients en plus de dix d'années.

Cette mouvance – certains l'ont oubliée ou ne l'ont pas connue - a eu raison des e-brokers des années 1990/2000 qu'on n'appelait pas encore Fintechs et qui ont disrupté le marché de la bourse on ligne pendant quelques années avant de rejoindre le giron des banques.

Tout comme ont failli quelques start-up d'alors, comme feu Zebank (dans laquelle Bernard Arnault

avait injecté 110 millions €) dont les activités ont été reprises, au début des années 2000, tour à tour par Egg puis par ING et Oney Banque Accord.

Enfin, depuis les directives successives DME1, DSP1 et DME2, le marché des services de paiement (vers le grand public, les commerçants et les entreprises) a été ouvert à la concurrence avec l'arrivée de milliers de nouveaux venus dont plusieurs centaines d'entre eux ont passé leurs agréments d'établissement de paiement ou de monnaie électronique au travers de l'Europe.

Outre les prestataires commercialisant des services aux commerçants (ex : WorldPay, Adyen, Be2Bill, HiPay, SumUp, Stripe...), nombreux sont ceux aussi qui proposent des offres cartes aux particuliers ou aux professionnels (ex : Creacard, Compte Nickel, Transcash, PPRO, APS, C2A, Anytime, Prepay Solutions, Mooncard...).



Une certitude aujourd'hui : une large partie de la clientèle (dans toutes les générations) s'est habituée désormais à une utilisation régulière des services bancaires à distance et à son corollaire, une moindre fréquentation des agences. **Cf. ces quelques chiffres et considérations ci-dessous** :

- Les applications mobiles des banques sont parmi les plus plébiscitées dans les pays développés.
- Selon une étude ING, 55% des Français sont adeptes de la banque à distance alors que selon BBA (Association des Banques Britanniques), 20 millions de personnes au RU ont utilisé une application bancaire mobile en 2016.
- Au RU, il est prévu que les particuliers fassent moins de 4 visites en agence en moyenne par an à l'horizon 2022.
- L'Allemagne compte plus de 18 millions de clients dans la banque en ligne.
- La Fédération Bancaire Européenne a annoncé que durant l'année 2016, 9.000 agences ont été fermées et 50.000 emplois ont été perdus dans la profession; phénomène tout à fait similaire de l'autre côté de l'Atlantique avec des prédictions de baisse des agences bancaires aux Etats-Unis de moins 33% entre 2015 et 2025.

● Selon un nouveau rapport de Visa paru en septembre 2017, l'adoption de dispositifs mobiles pour gérer son argent, effectuer des opérations bancaires et des paiements est plus forte que jamais en Europe :

- 77% des Européens utilisent leurs appareils mobiles pour suivre leurs finances et réaliser des paiements quotidiens.
- Près des deux tiers des Européens (62%) vérifient leur solde ou accèdent à d'autres services via une application bancaire (en 2015, seulement 29% des personnes interrogées avaient une application de banque mobile et 7% utilisaient une application de gestion des finances)
- Plus des deux tiers (68%) ont utilisé un portefeuille numérique (par exemple, PayPal), ont enrôlé leur carte ou utilisé un service de paiement mobile tel que Apple Pay, Android Pay ou Samsung Pay .

Tout ceci ne doit pas nous surprendre dans la mesure où, grâce aux **progrès technologiques** (multiples facettes du mobile ; signature électronique ; dématérialisation ; authentification biométrique...), il est de plus en plus aisé de gérer de chez soi la plupart des services bancaires les plus courants (banque au quotidien ; crédit ; produits d'épargne et de défiscalisation ; assurance-vie...)

ENVIRONNEMENT DE PLUS EN PLUS COMPLEXE ET CHANGEANT



Il reste encore des
espaces et un potentiel
significatif à conquérir



Malgré toutes les améliorations réalisées, il existe encore de nombreux « pain points » à soigner ou soulager, en particulier quand il est question de :

- **Exploiter à fond les multiples vertus du smartphone** (qui devient dès lors le pivot de la relation au détriment de l'agence, du PC et de la tablette) et les outils de communication/interaction les plus modernes (vidéo, messagerie, réseaux sociaux, chatbot, blog, communautés...)

- **Optimiser l'interface et l'expérience utilisateur (UI/UX) de bout en bout**

- **Garantir :**

- disponibilité 24*7 et temps réel (les utilisateurs sont friands d'immédiateté)
- qualité de service et support (ex : suppression du papier pour les phases de KYC et de souscription)
- transparence des tarifs
- personnalisation
- délais et performance (ex : ouverture du compte express ; traitement rapide des questions ; changement des paramètres du fonctionnement de son compte ou de sa carte de paiement à la main du client...).

C'est dans cette brèche que se sont engouffrées ces derniers temps les Néo-banques, attirées par les perspectives alléchantes du marché et désireuses d'être actrices de cette transformation.

Ces start-up de la finance sont boostées par :

- **L'audace ou l'intuition de leurs fondateurs**
- **Une promesse simple et claire orientée clients** en exploitant toute la quintessence de l'interface mobile et des données
- **Des avancées technologiques parfois disruptives** (reconnaissance biométrique ; recours à la vidéo ; intelligence artificielle ; open banking...),
- **Un contexte réglementaire plus favorable** (DSP2, « sand box », mobilité bancaire, agrégateurs et initiateurs de paiement, financement participatif...)
- **Un modèle « light » en termes d'infrastructure et d'organisation**, surtout quand certaines

prestations sont sous-traitées à des tiers (*avec un point mort économique plus rapide à atteindre*)

- **Et pour les plus prometteuses ou méritantes d'entre elles, des levées de fonds confortables** (ex : Qonto, la néo-banque française pour les entreprises vient de lever 10 millions €, Younited Credit a récolté plus de 100 millions €, l'allemand N26 et l'anglais Starling Bank en sont à plus de 40 millions € chacun alors que l'autre britannique Atom Bank a glané plus de 200 millions €),

ce qui leur permet de mettre en marché leurs produits en l'espace de quelques mois et de ne pas tarir d'ambition pour s'accaparer une place au soleil.

Elles entendent ainsi convaincre et recruter en masse les « déçus » du système bancaire « traditionnel », les millenials, les urbains, les actifs pressés et autres particuliers ou entrepreneurs avides de services efficaces au meilleur prix, d'autant plus que la multi-bancarisation devient de plus en plus la norme et que la mobilité bancaire est encouragée.

Le potentiel reste particulièrement important pour développer de nouveaux services, surtout quand on peut supposer que demain, les services automatisables grâce aux dernières technologies permettront de plus en plus de se passer, en tout ou partie, de l'intervention humaine.

Leur degré de pertinence, de performance et de rassurance ne va cesser de s'améliorer et devrait satisfaire progressivement le plus grand nombre, qui plus est à un coût sans commune mesure avec les systèmes en place aujourd'hui, en témoignant les capacités offertes par *les robo-advisors, l'intelligence artificielle, le machine learning, la blockchain ou le big data.*

Ce qui n'est pas sans susciter évidemment quelques questions ou émois en matière de gestion des ressources humaines.

Bien sûr, cela ne se fera pas en un jour, d'autant plus que persisteront, en parallèle, comme le révèlent justement plusieurs sondages récents, des réticences chez une partie des clients qui voudront conserver une « touche » d'humain dans leur relation bancaire, en particulier face à des décisions jugées importantes.

Cette dualité pourrait dès lors faire le bonheur des acteurs conjuguant *dimension humaine et digitale*, à l'instar des campagnes publicitaires de plusieurs établissements bancaires.

Néo-banques : Acteurs en lice



Même si cette liste ci-dessous n'a certainement pas vocation à être exhaustive, attardons-nous un instant sur quelques acteurs « anciens » ou « nouveaux » qui s'affichent sur le marché de la banque digitale-mobile dans plusieurs pays.

On notera évidemment que *l'origine de l'initiative* (ex nihilo ; en partenariat ; start-up ; dans le giron d'une banque ou d'un groupe établi...) a une incidence sur le parcours de l'acteur en question, sa stratégie, ses ambitions et ses chances de succès au long cours...

On observera également qu'il *n'est pas toujours aisé de saisir les véritables différences entre les offres des spécialistes de la banque digitale*, ce qui sans doute handicaperait à terme ceux qui n'auront pas la capacité ou les moyens de générer une forte adhésion rapidement et de rester ensuite suffisamment visibles.

En France, Orange Bank est sans doute la nouvelle banque la plus redoutée en cette année 2017, du fait de son approche low-cost (de nombreux services gratuits seront proposés au démarrage) et a priori innovante (intelligence artificielle, paiement mobile...) et des moyens d'Orange, même si un succès rapide et durable n'est jamais garanti.

France

| Nom | Pays | Statut | Services Offerts | Commentaires |
|----------------------|------|--|--|--|
| Compte Nickel | Fr | Etablissement de paiement créé en 2012 | Compte bancaire light avec Iban et carte MasterCard (virements, prélèvements, paiements, retraits). Ouverture en quelques minutes auprès des buralistes français. Plus de 700.000 comptes ouverts depuis le démarrage. | Une réussite «couronnée» par le rachat par BNP Paribas |
| Morning (ex Payname) | Fr | Etablissement de paiement | Du PtoP aux services de paiement et au cobanking (cagnotte, transfert d'argent, compte bancaire light...) en propre et en marque blanche. | Quelques déboires après la levée de fonds. Rachat par Banque Edle (groupe Leclerc) qui met en œuvre une nouvelle stratégie (marque propre + partenariats avec des tiers) |
| Lydia | Fr | A date, s'appuie sur des partenaires tiers agréés (SFPMEI, Trezor) | Lancée prioritairement en tant qu'application de paiement mobile en CtoB et de transfert d'argent entre particuliers. Propose désormais une carte de paiement (pilotée par l'application) afin d'élargir l'audience et l'usage. | Levée de fonds de 7 millions €. Un parcours intéressant avec plus d'un demi-million de comptes déclarés et quelques belles références, ex Franprix, Tupperware. |
| Orange Bank | Fr | Banque (rachat de la majorité du capital de Groupama Banque) | Une offre 100% mobile qui doit progressivement couvrir plusieurs services (compte et carte bancaires, épargne, crédit...) Distribution on-line et au travers de certaines boutiques Orange (~150) | Des retards à l'allumage après plusieurs annonces. Lancement prévu le 2 nov 2017. Quel sera in fine son impact sur le paysage bancaire français ? Réponse pas avant 2-3 ans |

| | | | | |
|-------------------------------|---|--------------------------------|--|--|
| C-Zam | Fr | Carrefour Banque | Compte bancaire sans découvert. Un coffret à 5 euros à l'achat puis 1€ de frais de tenue de compte/mois. Carte MasterCard internationale. Programme de fidélité Carrefour + remises dans un réseau de commerçants partenaires. | Une offre qui ressemble au Compte Nickel avec la force de frappe de Carrefour |
| Boursorama Banque | Fr | Banque, filiale de SG | Offre assez complète : comptes bancaires ; livrets d'épargne ; titres ; PEA ; Sicav/FCPI ; assurance-vie ; crédit consommation ; crédit immobilier ; PFM... Plusieurs niveaux d'offres dont Welcome. | Plus d'un million de clients. Propose depuis peu un compte pour les PRO à raison de 9€ / mois. La rentabilité n'est toujours pas au RDV comme pour ses consœurs. |
| Hello Bank | Fr + Be + De + It + Aut + Pol + USA + Tur + Europe Centrale | Banque, filiale de BNP Paribas | Offre bancaire assez complète : compte, bourse, épargne, assurance-vie, crédit... + produits issus du réseau de BNP Paribas | Parmi les dernières nées des banques en ligne, se veut plus jeune, décalée et digitale que ses aînées. Et beaucoup plus internationale. Elle compte près de 3 millions de clients tout pays confondu |
| AXA Banque | Fr | Filiale d'AXA | Née à l'origine du rachat en 2003 de Banque Directe (ex BNP), Axa Banque propose désormais tout un panel de services bancaires pour les particuliers. Axa Banque a également intégré les 30.000 comptes issus de l'initiative Soon. S'appuie également sur le réseau physique Axa. | Environ 700.000 comptes en France. Le seul assureur qui ait vraiment percé dans la banque en France, contrairement à ses confrères Groupama, Allianz, Macif... |
| Ditto Bank by Travelex | Fr + Europe | Licence bancaire | Services bancaires multi-devises pour les voyageurs, expatriés, transfrontaliers et autres utilisateurs (grand public ou entreprises) sensibles à l'optimisation de leurs frais de change et désireux de disposer d'une offre aussi agile que performante | Choix d'un positionnement spécifique pour se distinguer de la concurrence |

Autres banques en ligne en France :

- Fortuneo / Crédit mutuel Arkéa ; à noter le lancement d'une nouvelle marque MAX au sein d'Arkea
- Monabanq / CM-CIC
- BforBank / Crédit Agricole

Royaume Uni

| Nom | Pays | Statut | Services Offerts | Commentaires |
|-------------------------|------------------|--|--|--|
| Atom | UK | Licence bancaire. Opérationnelle depuis 2016 | 100% mobile. La banque promet de fournir ses services 24h/24 en continu et de répondre à une demande de prêt immobilier en moins de 24h. A date, propose 2 produits : prêt immobilier et comptes d'épargne | A levé plus de 200 millions € (BBVA possède près de 30% du capital). La banque a renoncé pour l'instant à proposer des comptes courants. Vient d'annoncer un partenariat pour pénétrer le marché allemand. |
| Monzo (ex Mondo) | UK | Licence bancaire depuis 2016 | Compte bancaire avec carte prépayée MasterCard « zero fee » Veut devenir la banque mobile de référence avec moult fonctionnalités aussi utiles qu'ergonomiques (traçabilité des transactions ; paramétrages multiples...) | A levé ~40 millions € dont une partie en crowdfunding. A connu quelques déboires techniques avec des sous-traitants et veut maîtriser sa plate-forme le plus possible. |
| Tandem | UK | Fondé en 2014, licence bancaire en 2015 | Banque 100% digitale et mobile Outils destinés à analyser les dépenses, mieux épargner et économiser sur certains segments (téléphone, électricité...). | A retiré le suffixe Bank à son nom pour clamer sa différence. L'un des investisseurs a quant à lui renoncé à injecter une large partie de ce qu'il avait annoncé (29 millions £ sur 35) |
| Starling Bank | UK + Eire | 2016 Licence bancaire | 100% mobile et real-time comme ses concurrents. Carte de débit international attachée au compte. Fonctionnalités multiples pour gérer ses dépenses au mieux. Accord avec Apple Pay. | Outre le RU, a démarré des activités en Irlande et ambitionne de se développer dans d'autres pays. Vient d'annoncer une offre Business. |
| Tide | UK | Tide s'appuie sur Barclays pour la gestion des comptes et l'EME PrePay Solutions pour la carte | Compte courant à destination des professionnels. | Levée de fonds : 15 millions €. Veut se différencier par une ouverture de compte en 5 minutes, des coûts compétitifs et des outils pratiques de gestion. |
| Monese | UK + autres pays | Etablissement de monnaie électronique. Carte émise par PrePay Solutions Démarrage en 2015 | Son modèle repose essentiellement sur un compte et une carte prépayée. Gratuit le 1er mois puis 4.95€/mois. Transfert d'argent. Cible notamment les expatriés, les migrants, les free lancers... | Revendique des frais de change compétitifs Développement en cours sur d'autres pays européens |

| | | | | |
|----------------|------------------|---------------------------------------|---|---|
| Revolut | UK + autres pays | Etablissement de monnaie électronique | Comptes multi-devises avec cartes de paiement. Crédit conso ; transfert d'argent ; assurance téléphone. | Revendique près de 900.000 clients. Vient de lancer une offre pour les Pros. Et se développe d'ores et déjà en Europe |
|----------------|------------------|---------------------------------------|---|---|

Autres néo-banques britanniques : Civilised Bank, TransferWise, Secco Bank, Soldo...

Allemagne

| Nom | Pays | Statut | Services Offerts | Commentaires |
|---------------------------|-------------------------------------|--|---|---|
| N26 (ex Number 26) | ALL + 16 autres pays dont la France | 2016 obtention de la licence bancaire ; auparavant, s'appuyait sur Wirecard Bank AG. | 100% numérique. Ouverture de compte en quelques minutes depuis un smartphone (KYC par vidéo). Plusieurs packages dont entrée de gamme gratuite. En Allemagne, la carte permet même de retirer du liquide chez certains commerçants. Autres services : crédit conso ; épargne ; transfert d'argent ; assurance... Elargissement des offres grâce à des partenaires tiers (ex : Raisin, TransferWise...) | ~50 millions € levés Plus de 500.000 comptes revendiqués dans 17 pays dont 100.000 en France Annonce également une offre pour les Pros |
| Fidor Bank | ALL + UK | Création en 2009 Licence bancaire Lancement en 2015 au RU. | Fondée sur le principe du social banking (communauté d'intérêts et partage des conseils). Les membres actifs sont financièrement récompensés. Compte d'épargne dont le taux d'intérêt est influencé par les clients, Fluidité des services et relation 100 % digitale. Outre son activité en propre, revend son savoir-faire technologique à d'autres acteurs. | Revendique 100.000 clients Depuis son rachat par BPCE, lancement prévu en France |
| Solaris Bank | ALL | Création en 2015, licence bancaire | Propose une solution clés en mains Banking As A Service Plafond aux start-up ou entreprises établies désireuses de lancer des offres de paiement ou services bancaires. | Fonds levés ~30 millions € Près de 100 personnes A déjà conquis plus de 15 clients BtoB. Partenariat avec la société japonaise SBI pour se développer en Asie. |

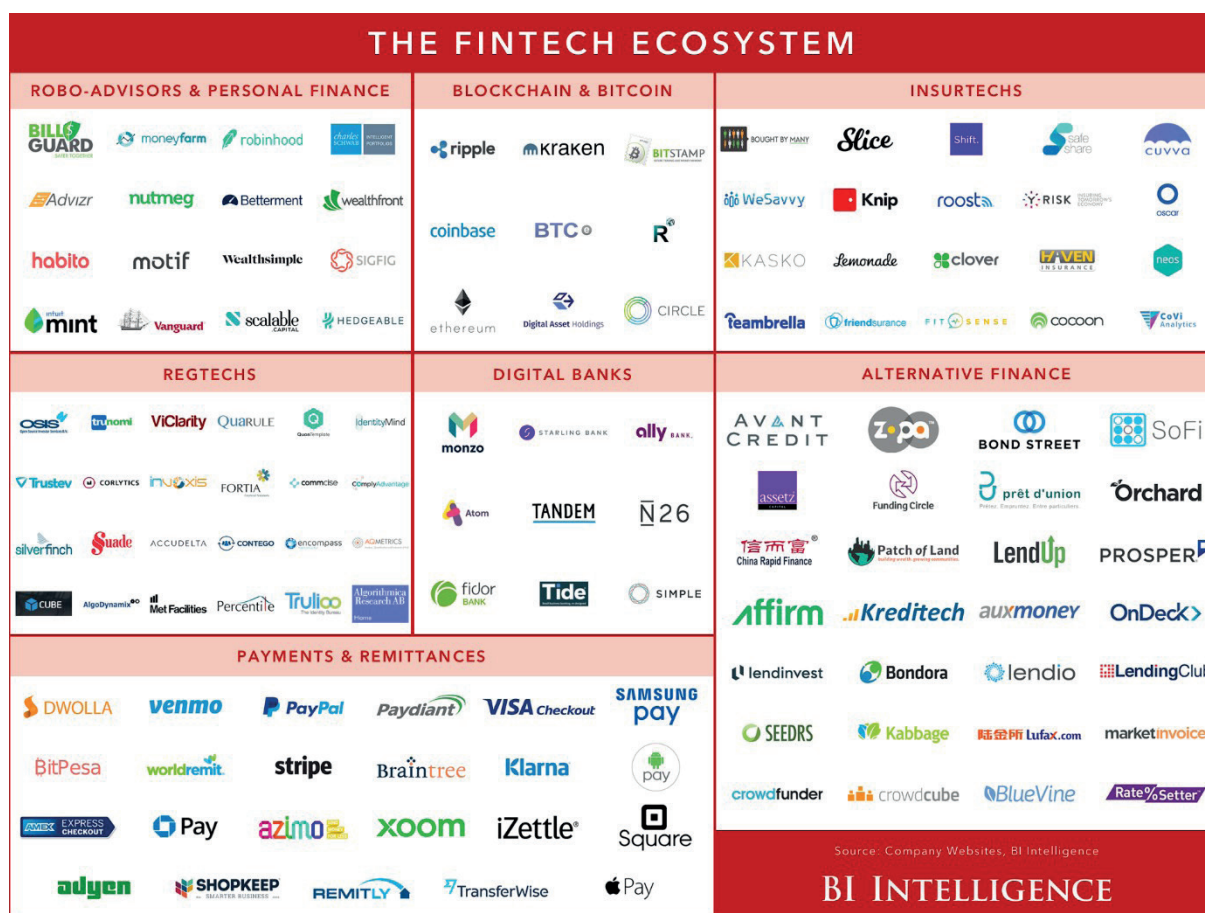
Exemples de néo-banques ou banques en ligne dans d'autres pays, le phénomène est planétaire

- USA : Moven, Simple (rachetée par BBVA), Abra, Chime (qui vient de lever 18 millions \$), Sofi
- Canada : Koho
- Espagne : Imaginbank, la banque mobile de Caixabank
- Italie : Ovalmoney, Chebanca (Mediobanca), Webank (Banca Popolare di Milano), Banca 5, la banque des "buralistes" rachetée par Intesa
- Danemark : Lunar bank
- Russie : Rocketbank (rachetée par la banque russe Otkrytie)
- Belgique : Ibanfirst, Anytime
- Chine : Webank (Tencent), Mybank (Alibaba)
- Inde : Paytm
- Brésil : Nubank (créée en 2014, 180 millions \$ levés)
- Suède : Qapital
- Australie : Xinja
- UAE : « Neo » lancée par la banque Mashreq (avec une promesse d'ouverture de compte en 5 minutes)
- Corée du Sud : Kakao Bank
- Pologne : Orange Finance lancée en 2014 (~400.000 clients déclarés) en partenariat avec mBank



Le phénomène Fintech et Neo-Bank





Selon le baromètre KPMG, les investissements mondiaux dans la Fintech ont plus que doublé d'un trimestre à l'autre début 2017, soit 8,4 milliards \$ au Q2 2017 contre 3,6 milliards \$ au Q1 2017, dont 2 milliards \$ investis en Europe.

Outre l'abondance de fonds, le phénomène Fintech (cf. une de ses représentations ci-dessus) se caractérise par une floraison d'initiatives de tout bord, sous toutes les latitudes, et par *une approche souvent verticale au travers de laquelle de nouveaux venus viennent réinventer une offre sur un segment/secteur particulier et changer les règles du jeu en place* : interface utilisateur impeccable voire « bluffante » ; plate-forme aussi innovante que scalable ; rapidité d'exécution et d'évolution ; services pratiques ; prix compétitifs ; ouverture et partenariats...

Chacune de ces Fintechs couvre en fonction de sa stratégie et de sa provenance *un segment de clientèle prioritaire* (ex : grand public ; jeunes ; urbains ; voyageurs ; sous-bancarisés ; entrepreneurs ; PME...) et propose des services plus ou moins étoffés (*comptes et services de paiement ; comptes bancaires ; épargne ; crédit ; financement ; achat*

de devises ; agrégation de comptes ; PFM ; transfert d'argent ; crypto-monnaie...). Sans surprise, les modes de paiement dont l'incontournable carte restent le dénominateur commun des offres de comptes bancaires.

En ce qui concerne les Néo-Banques, il importe de souligner que cette tendance à la spécialisation assez naturelle se conjugue aussi avec d'autres approches :

- *Apparition de prestataires de services qui proposent des espèces de « building blocks » clés en mains*, permettant aux start-ups ou acteurs en place de lancer aisément une offre « neo-bank » plus ou moins étoffée. Ces acteurs d'un nouveau genre exploitent à fond les technologies les plus abouties et la puissance des modèles API, SaaS ou BaaS/Banking as a Service (ex : Rails Bank et Clear Bank au RU, Solaris Bank en Allemagne, Treezor en France...) pour simplifier et standardiser la genèse et l'intégration technique de services sur étagère.
- *Cohabitation chez un même acteur d'offres en propre et d'offres en marque blanche/grise* dès lors que la Fintech en question souhaite aussi sceller des accords pour accélérer son développement, par exemple :

□ L'agrégateur Linxo ou le PSP Anytime en France

□ La néo-banque américaine Moven a noué un deal avec la banque canadienne TD Bank pour se développer au Canada

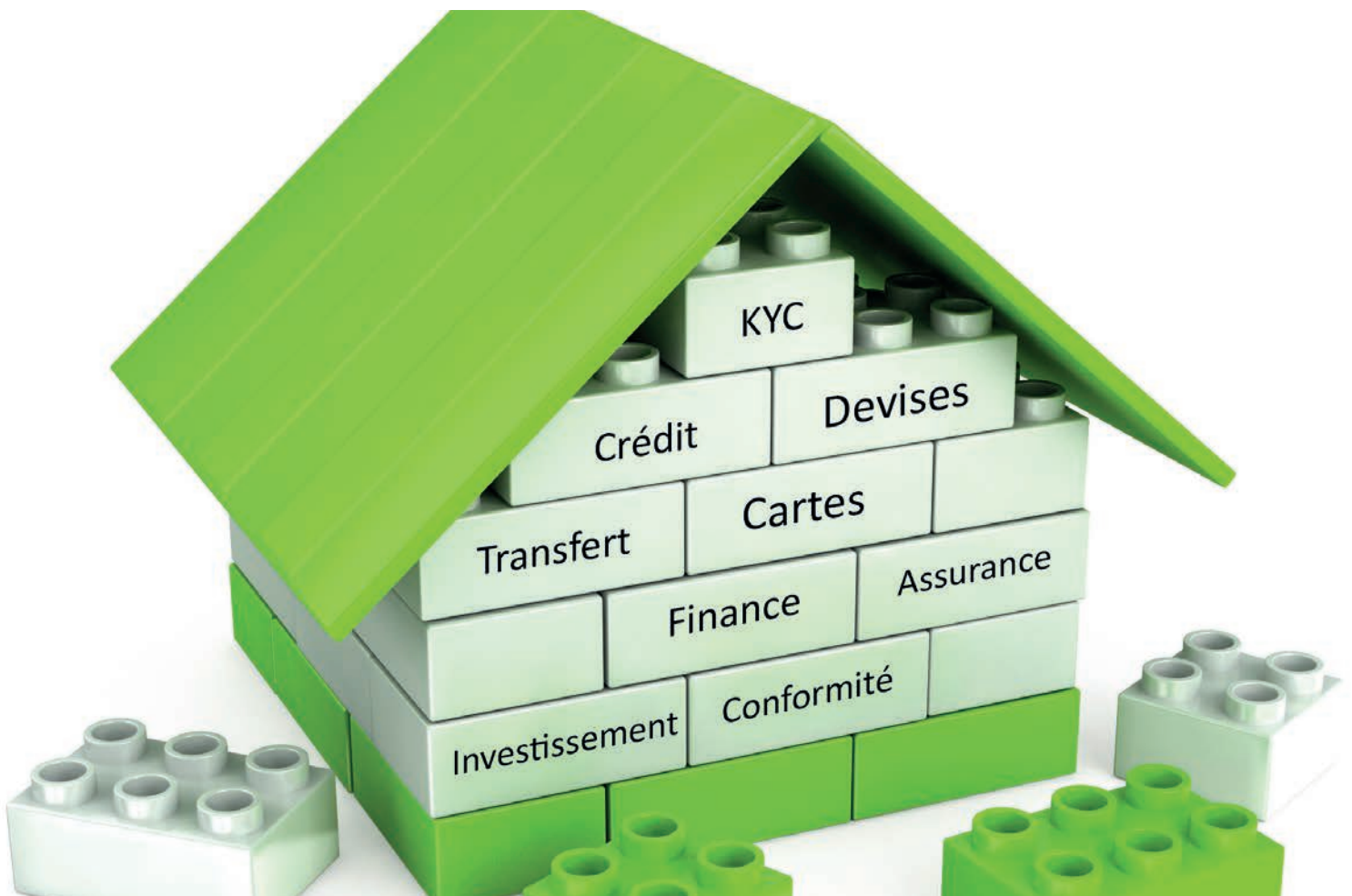
□ Approche similaire de la part de Fidor en Allemagne ou de mBank en Pologne. La future banque digitale de La Banque Postale s'appuiera d'ailleurs sur le savoir-faire de la banque polonaise (mBank est le nouveau nom de la banque BRE Bank - créée en 1986 - afin d'afficher son caractère digital et mobile), tout comme Orange l'a fait pour lancer sa banque en Pologne en 2014.

● **Tentation/volonté de développer aussi vite que possible de nouveaux services bancaires, voire extra-bancaires** au-delà de l'offre initiale (ex : la licorne anglaise Transferwise lance un compte bancaire après avoir connu un succès explosif dans les « remittances » ; le suédois Klarna naguère spécialisé dans le crédit online ambitionne de devenir le Ryanair de la banque ;

Square multiplie les offres vers les commerçants et particuliers et vient d'obtenir une licence bancaire aux Etats-Unis ; N26 propose aussi des Offres « Savings » et « Invest » et lance des comptes pour les Pros ; Monzo se propose de faciliter le changement de fournisseurs d'énergie au RU et se rémunère en qualité d'apporteur d'affaires; Revolut propose un service assurantiel...).

Chahutés par ces nouveaux entrants et obligés de réagir, **les acteurs en place ont déjà lancé ou sont en train de créer des banques/offres digitales-mobiles**, souvent avec leur propre fonctionnement et leur propre marque (ex : Hello Bank de BNPP, Max d'Arkea...). Ils ont adopté les codes en vogue (UX, responsive design, réseaux sociaux, méthodes agiles et MVP, crowdsourcing et cocreation...) et ont multiplié les fréquentations/rerelations avec l'écosystème des start-up (hackathons ; incubateurs; partenariats ; financement ; rachat...).

Tour à tour, nous assistons ainsi aux annonces, initiatives ou réactions des deux camps afin de percer, résister ou perdurer dans un paysage de plus en plus encombré et concurrentiel.



Forces et faiblesses
entre acteurs
traditionnels et
nouveaux entrants



Pourquoi les « nouveaux » feraient-ils forcément mieux et les « anciens » ne sauraient-ils pas en faire autant ?

Pour saisir cette vague digitale et la faire sienne, chacun fourbit ses armes en s'appuyant sur ses points forts et en essayant de limer ses points faibles, d'autant plus que les parcours sont longs et souvent semés d'embûches pour les uns ou les autres avant de trouver le graal ou de s'en approcher.

Néo-banques

| + | - |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Pas de legacy ; infrastructure nativement moderne, scalable, temps réel et ouverte ● Agilité et simplicité ● Innovation et audace ● Spécialisation et focus client (UI, UX) ● Rapidité d'exécution ● Coût de production | <ul style="list-style-type: none"> ● Déficit de notoriété ● Pas de clients ● Pas de réseau de distribution ● Manque de moyens financiers pour certains acteurs |

Au-delà des néo-banques de type « startup », il faut aussi considérer celles adossées à des structures puissantes (Alibaba, Orange, Carrefour, Travelex...) qui pour le coup, gommant nombre des faiblesses mentionnées ci-dessus et concentrent de nombreux atouts pour se lancer dans la bataille à l'échelle d'un ou de plusieurs pays.

Banques « classiques »

| + | - |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Solidité, confiance, notoriété ● Moyens financiers ● Bases de clients ● Expertise des différents métiers de la finance ● Gamme étendue de services ● Réseaux physiques d'agences | <ul style="list-style-type: none"> ● Relative inertie ou moindre agilité ● Infrastructures plus lourdes et coûteuses ● Manque de spécialisation ● Time-to-market ● Peur ou risque de cannibalisation vs activités traditionnelles |

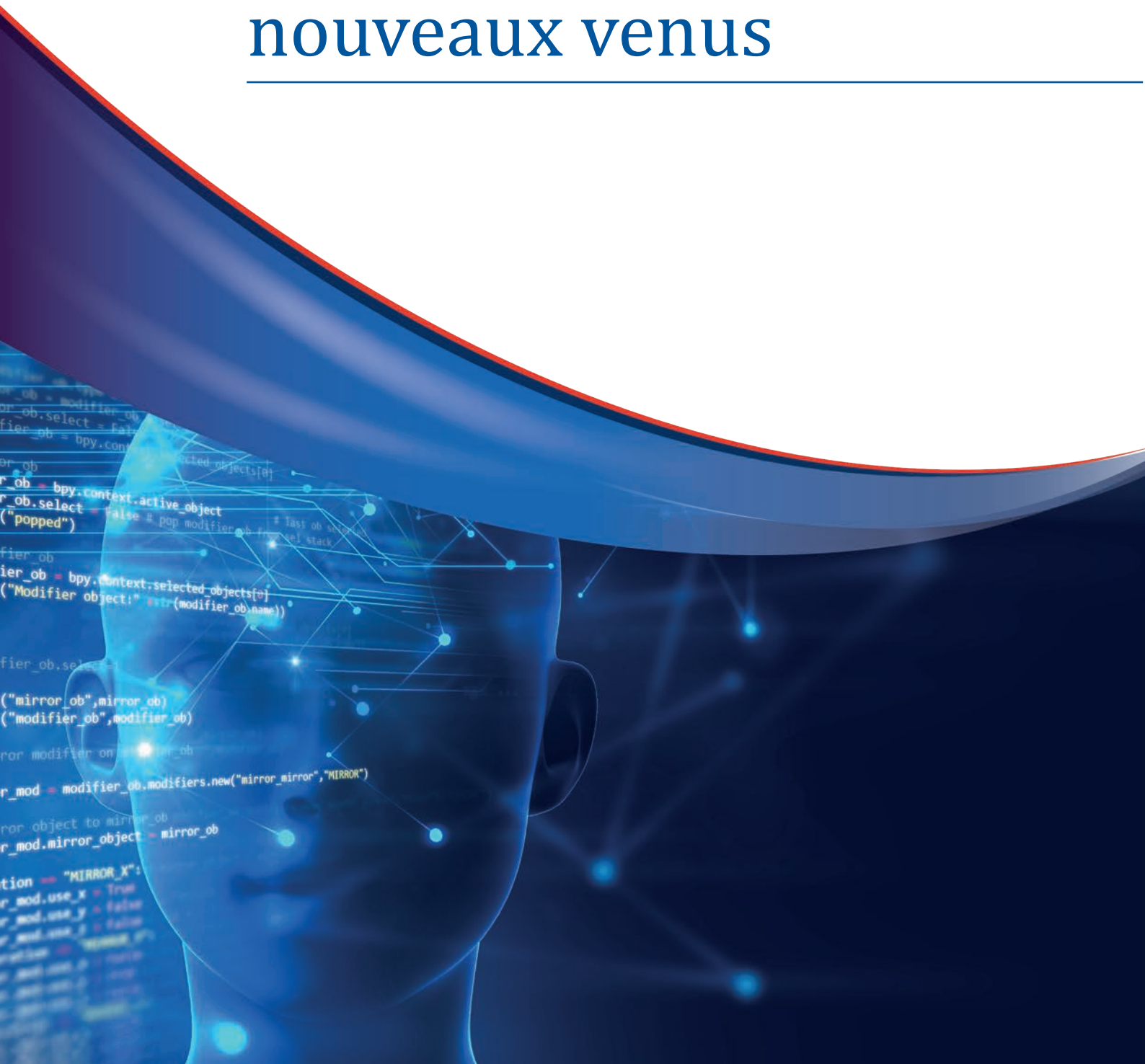
Pour l'une ou l'autre catégorie, on pourra bien sûr nuancer cette analyse dans le temps car, selon les acteurs ou les pays, certains points forts ou points faibles mentionnés évolueront au gré de la stratégie et des améliorations que chaque prestataire tentera d'apporter à son offre de services bancaires, directement ou par le biais de partenariats.

En effet, établir une position forte ne peut souvent se vérifier qu'après plusieurs années et in fine, le succès ne devrait-il pas être sanctionné par la rentabilité ?

C'est une des questions clé qui peut se poser pour les nouveaux venus dès lors que les modèles économiques n'ont pas encore fait leur preuve au long cours et que l'enrôlement des clients, aussi performant soit-il, n'est pas toujours synonyme de revenus stables..., en particulier lorsqu'il n'y pas d'engagement ferme de la part des utilisateurs et qu'ils peuvent tour à tour cumuler les offres sans vraiment les utiliser ou bien switcher quand bon leur semble.

D'où la nécessité d'avoir une volonté de fer, de préserver une longueur d'avance et de disposer de moyens conséquents pour continuer à innover et se différencier face à des concurrents toujours plus nombreux, au risque de se noyer dans la masse.

Les innovations ne sont pas l'apanage des nouveaux venus



Il est vrai que les démarches innovantes de certains nouveaux acteurs leur permettent de prendre leur envol et d'espérer disrupter durablement le marché, voire devenir les meilleurs élèves de leur classe respective, comme les « stars » d'autres secteurs (Uber, Airbnb, Tesla...).

Et on a bien sûr tendance à oublier tous les autres qui connaissent un moindre succès ou d'autres encore qui pourraient détrôner les premiers...

Quoiqu'il en soit, il faut reconnaître que **la multitude des Fintechs et Néo-banques a contribué à changer la donne et à imposer de nouveaux standards en matière de relations clients et de distribution de services financiers.**

On peut « s'extasier » devant leurs réussites (parfois trop hâtivement à notre goût) et souvent tomber dans la facile critique des acteurs en place (à laquelle nous n'adhérons pas).

Dans tous les cas, la concurrence est saine et les jeux ne sont pas complètement faits, en particulier quand **certaines innovations ne restent pas cantonnées aux néo-entrants** et que les banques peuvent elles-aussi faire montre de capacités d'innovation ou pour le moins de réaction, **cf. la succession de cas évoqués ci-dessous, bien sûr sans que cela ne soit exhaustif :**

- **BBVA, banque entreprenante et innovante s'il en est (on aurait pu lui consacrer un chapitre entier)**, vient d'annoncer que 92% de son portefeuille de produits financiers espagnols seront disponibles sur mobile d'ici fin 2017 contre 16% il y a 3 ans. Elle compte plus de 3 millions de clients mobiles en Espagne qui réalisent 60 millions d'interactions par mois.

- **Ouverture d'un compte bancaire en quelques minutes** : Arkea (Fr), KBC (Be)

- **Assistants et PFM** : BPCE, Yolt (ING), Crédit Agricole, Boursorama

- **Souscription d'un crédit immobilier zéro papier** : Arkea, Natwest (UK)

- **Agrégation de comptes** : HSBC, Crédit du Nord, Caisse d'Épargne

- **Open banking et API** : Macquarie (Australie), BBVA, Danske Bank (Danemark), HSBC

- **Intelligence Artificielle** : parmi les multiples

déclinaisons possibles, citons la solution d'IBM Watson retenue par RBS (UK), DBS (Singapour) ou les chatbots lancés par Société Générale, ANZ (Australie), Bank of America (USA)

- **Biométrie** : Talk to Pay de La Banque Postale ; paiements par selfie et reconnaissance faciale (Lloyds Banking, HSBC) ; paiement BtoB par Apple Siri chez OCBC Singapour

- **Robo-advisors** : HSBC, ING, BNP Paribas, Aviva (ces 2 derniers viennent d'annoncer le rachat de 2 start-up spécialisées dans ce domaine Gambit et Wealthify)

- **Applications mobiles à la main du client (paramètres, seuils, historiques, PIN...)** : la nouvelle carte d'ING Direct se met au niveau des cartes lancées par les néo-banques

- **Création ex nihilo de start-up au sein de banques**, telles S-Money (BPCE) ou Fivory, devenu Lyfpay (Crédit Mutuel)

- **Quand elles n'innovent pas seules, elles peuvent aussi s'allier, cf certaines initiatives collégiales entre banques :**

- iDeal aux Pays-Bas (devenu le 1er mode de paiement sur internet)

- Solutions de transfert d'argent PtoP : Zelle (USA), Bizum (Espagne), Jiffy (Italie), Paym (RU)

- Portefeuille électronique Paylib en France

- Identification/authentification « itsme » en remplacement des mots de passe, tokens et autres lecteurs de cartes en Belgique...

Premiers constats et perspectives



Il faut de nouveau souligner que le paysage est en perpétuel mouvement et qu'il n'y a pas encore eu de véritables raz de marée de la part des nouveaux entrants.

Il importe de néanmoins reconnaître dans le paysage Fintech :

● **Qu'il y a quelques réussites remarquables ou remarquées dans certains domaines :**

- Pure players du paiement dont le succès ne se dément pas et dont la valorisation pour certains atteint des sommets
- Spécialistes des transferts d'argent internationaux (ex : TransferWise, Worldremit, Azimo...)
- Opérateurs de Mobile Money ou Mobile Payment dans les pays émergents (ex : Orange Money, M-Pesa...)
- Comptes bancaires « new look » comme Compte Nickel ou N26 en Europe, et la cohorte d'acteurs proposant des services plus ou moins similaires
- Offreurs de crédit – « crowdfunding » à destination des entreprises ou particuliers.

● **Que la menace des géants du web n'est jamais très loin**, comme l'ont déjà révélé les stratégies mondiales d'Alipay/Alibaba, WeChat/Tencent, Apple, Amazon ou Google en matière de paiements et de services financiers (ex : Amazon a déjà prêté 3 milliards de \$ à ses clients e-marchands).

En matière de Banque Mobile-Digitale, il est encore difficile de prédire les vainqueurs de demain tant les scénarios ne sont pas écrits :

- Le succès sera-t-il synonyme de spécialisation ou pas ?
- Faudra-t-il tôt ou tard s'attendre à une phase inéluctable de « commoditization » où les volumes et l'effet de taille deviendront les nouveaux juges de paix ?
- Les milliers d'attaques de trublions en tout genre feront-ils chanceler les colosses établis de longue date ?
- Les néo-banques sauront-elles toujours jongler efficacement avec croissance, agilité, réglementations de demain et devenir profitables ?

Il est probable que nous assistions à une cohabitation de plusieurs cas de figure :

- Quelques acteurs devenus licornes sauront imposer leur marque et naviguer au long cours (espérons qu'il y ait des réussites françaises dans le lot)
- Beaucoup d'autres préféreront un modèle partenarial avec les banques pour pérenniser leur activité
- Enfin, certaines néo-banques « tomberont les armes », faute de volumes, de levées de fonds et de rentabilité quand d'autres choisiront la voie du rachat (ce qui d'ailleurs n'a rien de honteux en soi), souvent de la part des acteurs historiques.

Quelques certitudes semblent toutefois se dessiner pour l'avenir :

- **Les utilisateurs prennent goût à ces nouvelles méthodes de consommation des services bancaires** et ne supporteront plus les services qui ne seront pas au niveau imposé par les néo-banques (rapidité, temps réel, praticité/facilité d'utilisation, support étendu, transparence...)
- **L'industrie bancaire devra s'adapter à un nouveau paradigme :**
 - Ouverture à des tiers sous forme d'API et consécration de l'Open Banking
 - Plate-forme en « légo » pour faciliter la genèse et la distribution des services
 - Développement de partenariats inédits avec des acteurs de tout bord (Fintechs ; Gafa ; constructeurs automobiles ; Smart city ; IoT...)
- **Pression renforcée sur les prix, en tout cas pour les services basiques ou jugés comme tels** face à l'abondance de modèles revendiquant une démarche « low-cost » et de possibilités de comparaison, à l'instar de ce qui s'est produit dans l'aérien.
- **De plus en plus clairvoyants et sollicités, les clients feront leur marché de produits et services financiers comme bon leur semble** et souscriront auprès des mieux disant ou plus pertinents eu égard à leurs attentes. Dès lors, favoriser la multi-détention au sein d'un même établissement sera encore plus ardu qu'aujourd'hui : tenue de compte chez l'un, cartes bancaires, transfert d'argent, prêt immobilier, crédit, épargne chez d'autres...

● **La réussite passera vraisemblablement par des stratégies différenciées en fonction des cibles, marchés ou géographies → il s'agira aussi d'inventer une nouvelle chaîne de valeur pour se distinguer des concurrents et (re)constituer des poches de revenus et de rentabilité issues de modèles spécifiques, nouveaux ou remis au goût du jour** (ex : freemium ; market place ; économie collaborative ; affiliation et apport d'affaires ; distributeur/producteur ; portails de services...)

● **Les lignes vont évidemment continuer à bouger entre les acteurs et dans leurs offres de services**, tant il pourra être tentant de s'associer plutôt que de se faire une guerre stérile, tant un acteur qui aura réussi dans un registre ou pays voudra convertir sa base de clients vers d'autres

services ou se développer le plus rapidement possible à l'international.

● **Les prémisses de consolidation se font déjà sentir car il n'y aura pas de place pour tout le monde.** Ainsi, les prises de participation et les rachats de néo-banques et autres fintechs par les banques traditionnelles (ex : Simple et Holvi par BBVA ; Fidor, Le Pot Commun, Payplug et Dalenys... par BPCE ; Compte Nickel et Gambit par BNP Paribas ; Leetchi/Mangopay et Pumpkin par Arkea ; Kissikiss Bankbank par La Banque Postale ; Digicash par ING...) s'accéléreront dans les mois et années à venir.

En synthèse, l'heure de vérité n'a pas encore sonné et malgré l'emballement médiatique et spéculatif actuel, il faut concomitamment :

- *Reconnaître les vertus de l'effervescence actuelle autour des néo-banques et leur apport en termes de services ainsi que l'impact salubre sur l'industrie bancaire dont les acteurs historiques sont obligés de se réinventer*
- *Raison garder quant aux retombées réelles et à la rapidité de « déflagration », tant nous devons compter sur un mix d'accélération fulgurantes et de résilience, tant les consommateurs restent encore plutôt attachés à leurs banques, tant l'avantage compétitif acquis par les précurseurs peut être rapidement comblé par les suiveurs.*

Comme nous le disions en préambule, les prochains événements pourront infirmer certains de nos propos et nous l'acceptons très volontiers.

En France, il sera évidemment intéressant d'observer l'impact du démarrage d'Orange Bank et les portées des initiatives ou réactions futures, notamment de la part d'AlticeBank, du Crédit Agricole ou La Banque Postale..., ou bien d'autres encore.

Nous aurons ainsi l'occasion de faire un « update » régulier et d'apprécier dans le temps l'évolution de ce marché encore en devenir...

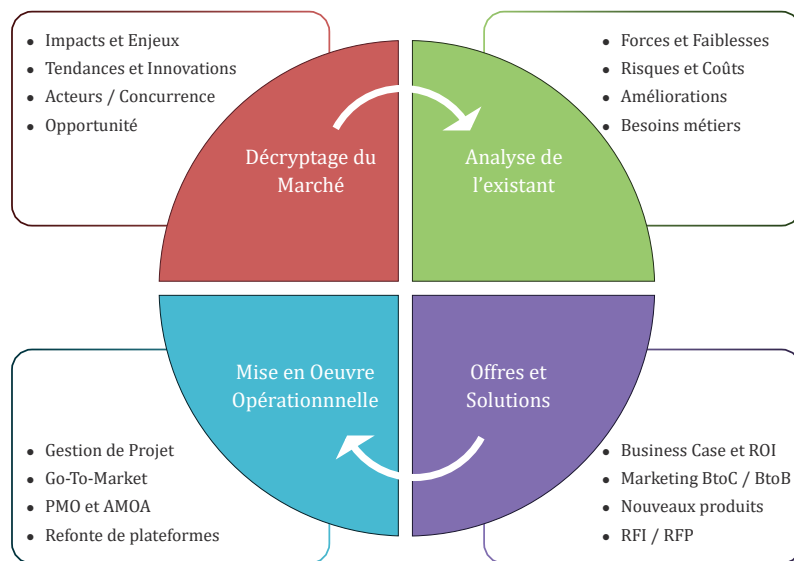
A bientôt !



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

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

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



Contact :
acaci@syrtals-cards.com
Tel. : 33+ (0)6 13 02 41 07

syrtals

Cabinet de conseil spécialisé né il y a 20 ans, Syrtals accompagne les établissements bancaires et financiers dans leurs projets de développement et de transformation relatifs aux domaines de la monétique, des paiements et du cash management.

A ce titre, Syrtals prend part à plusieurs projets significatifs initiés par des acteurs des paiements et de la finance tels que : lancement de banque digitale ; services de mobile payment et wallets ; obtention d'agrément auprès du régulateur ; mise en conformité d'activités ; impacts de la DSP2 ; regroupement, migration et optimisation de plates-formes ; mise au point d'offres « instant payment ».

syrtals

6-8 rue du 12 septembre
92190 ISSY LES MOULINEAUX
Tél : +33 (0)1.46.48.91.53

www.syrtais.com
www.syrtais-cards.com