



n°113 - 2020

Analyses et synthèses

Des néobanques en quête de rentabilité



Des néobanques en quête de rentabilité

Étude réalisée par la Direction d'étude et d'analyse des risques et le Pôle FinTech de l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution¹

Mots clés : banque, néobanque, digitalisation, innovation, Fintech, vérification d'identité à distance, plateformes digitales

Codes JEL : G18, G21, G28

¹ Contact : 2703-INTERNETACPR-UT@acpr.banque-france.fr

SYNTHÈSE GÉNÉRALE

Cette étude fait suite à une première publication de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) en 2018 consacrée à l'émergence des néobanques². Elle vise, en particulier, à en préciser les modèles d'activité et se concentre sur deux aspects-clés : le premier est celui de l'entrée en relation avec la clientèle, dans un contexte où les différences réglementaires introduites par les transcriptions nationales des directives européennes portant sur les acteurs de ce secteur pourraient être susceptibles d'introduire des distorsions de concurrence entre les acteurs nationaux et les acteurs étrangers. Le deuxième est celui de la rentabilité : souvent présentées comme étant susceptibles de bousculer le paysage bancaire, les néobanques peinent, plusieurs années après leur création, à dégager des marges bénéficiaires.

Dans cette étude, le terme « néobanque » désigne les acteurs et les intermédiaires financiers, offrant des services bancaires en ligne ou accessibles par des applications 100 % mobiles. Ces acteurs sont portés par le progrès technologique et l'usage des nouvelles technologies numériques et digitales. Alors que l'entrée sur le marché bancaire est particulièrement difficile du fait des avantages concurrentiels dont bénéficient les banques traditionnelles, qui ont su capitaliser sur leur expérience et leur réputation pour fidéliser leur clientèle, ces nouveaux acteurs sont néanmoins parvenus à s'établir de façon durable sur ce marché, avec une croissance parfois spectaculaire du nombre de leurs clients.

Les néobanques présentent des modèles variés d'activité ou de statuts et offrent des services et des gammes de produits très différenciés. Afin d'en préciser les contours et d'analyser, de façon un peu plus précise, les déterminants de leur rentabilité, l'ACPR a conduit, à l'été 2019, une nouvelle enquête sur un échantillon d'une quinzaine de néobanques, dont la plupart avaient déjà participé à la précédente étude : Boursorama (Groupe Société Générale), EKO (Groupe Crédit Agricole), Hello Bank (Groupe BNP Paribas), ING Direct (Groupe ING), Monabanq (Groupe CM11-CIC), Orange Bank (Groupe Orange), Ma French Bank (Groupe La Banque Postale), Carrefour Banque, DITTO (lancée par Travelex mais dont les activités ont été arrêtées en février 2020), Nickel (Groupe BNP Paribas), Qonto, N26, Treezor (Société Générale), Fortunéo (Groupe Crédit Mutuel Arkéa)³.

Cette enquête a ensuite été complétée, dans la seconde partie de l'année 2019, par des entretiens bilatéraux avec certains de ces établissements. L'accent a, en particulier, été mis sur la question de la rentabilité, très largement liée à l'acquisition et à la fidélisation de clients actifs. L'entrée en relation avec la clientèle a également constitué un point d'attention.

Comme on peut le constater à partir de la liste ci-dessus, la plupart de ces néobanques dépendent directement du secteur bancaire traditionnel, soit parce que ce dernier les a acquises après quelques années d'existence, soit parce qu'il les a créées directement, parfois pour contrer l'apparition de nouveaux acteurs ou concurrencer les nouvelles offres (voir annexe 1 sur la nature des liens entre banques traditionnelles et néobanques). Cette situation de dépendance vis-à-vis du secteur bancaire traditionnel est très structurante, à la fois sur les déterminants de la rentabilité et également sur l'offre de produits (voir annexe 2).

En termes de modèles d'activité, la présente étude fait apparaître quatre grandes familles de néobanques : deux sont relativement plus anciennes, qu'il s'agisse des banques en ligne,

² Voir BEAUDEMOULIN N., BIENVENU P. et FLICHE O. (2018), « Études sur les modèles d'affaires des banques en ligne et des néobanques », Analyses et Synthèses, Autorité de contrôle prudentiel et de résolution, n° 95, Octobre.

³ Par ailleurs, certains établissements contactés par l'ACPR, comme Revolut, BforBank et Manager.one, n'ont pas donné suite aux invitations et à l'enquête de l'ACPR.

généralement développées ou acquises par les banques traditionnelles, ou des banques de distributeurs, dont l'offre de services bancaires ou de paiement s'appuie sur un réseau physique non bancaire ; deux sont relativement plus récentes et en forte croissance, regroupant d'une part les « *pure players* mobiles », qui correspondent à des offres de services bancaires 100 % mobiles, et, d'autre part, des services bancaires à la carte, proposés par des Fintechs, et préfigurant l'offre de services financiers sur des plateformes digitales. Ces derniers acteurs sont généralement spécialisés sur les services de paiements tandis que les banques en ligne offrent une gamme de produits et de services financiers particulièrement étendue. Parmi les nouveaux acteurs, on note aussi l'apparition de stratégies de niches, en particulier à destination des petites et moyennes entreprises.

S'agissant de l'entrée en relation avec la clientèle, on note que la suppression de l'exigence systématique de vérification du domicile du client, préalablement à l'ouverture d'un compte, s'est accompagnée de l'utilisation de nouveaux outils de vérification d'identité à distance permettant de conserver un niveau élevé de sécurité. Cette évolution devrait permettre aux banques françaises de faciliter l'entrée en relation à distance et de supprimer ainsi les distorsions concurrentielles auparavant présentes sur le territoire.

Deux points principaux se dégagent de l'analyse de la rentabilité des néobanques :

- Tout d'abord, les néobanques peinent à être rentables et la plupart des institutions interrogées ne parviennent pas encore, à ce jour, à dégager des résultats nets positifs. Cette situation caractérise notamment les établissements qui subventionnent les nouveaux clients, soit par l'octroi de primes au moment de l'ouverture d'un compte en ligne, soit en raison des abondements versés à l'occasion du parrainage de nouveaux clients. Des investissements importants pour développer une infrastructure informatique intégrant les dernières innovations technologiques et en assurer la robustesse opérationnelle, y compris contre le risque de fraudes ou de cyberattaques, et des anticipations parfois très optimistes en termes de progression de la clientèle sont les principaux facteurs explicatifs de la difficulté à dégager de la rentabilité. Les nouveaux acteurs, plus agiles, semblent en revanche y parvenir ou s'en approcher. Ces derniers se financent principalement par des levées importantes de fonds mais qui peuvent conduire à des valorisations très importantes des clients, parfois sans commune mesure avec les revenus nets dégagés par tête.
- Toutefois, on constate une amélioration progressive de la rentabilité au cours du temps, avec une réduction de la dispersion des résultats entre néobanques, sans doute liée à l'amortissement progressif des investissements lourds initiaux. L'un des enjeux importants pour ces néobanques reste la nécessité d'acquérir et de conserver des clients actifs.

La présente étude conclut par une mise en perspective de certaines caractéristiques du paysage bancaire français (subsistance d'un réseau encore très dense d'agences bancaires, importance du rôle du conseiller-client, absence de véritables plateformes de services financiers) au regard des nouvelles pratiques de la clientèle. Réalisée avant la période de confinement liée à la crise sanitaire du Covid-19, il est cependant beaucoup trop tôt pour voir si cette dernière aura un impact durable sur le comportement des clients, marqué par un recours accru aux services en ligne, ou sur les structures du marché.

Enfin en termes méthodologiques, il est à noter que cette étude s'appuie sur une collecte de données statistiques *ad hoc* dont on peut déplorer la mauvaise qualité pour une majorité d'établissements interrogés, ce qui peut surprendre de la part d'acteurs du digital, dans la mesure où la maîtrise de la donnée et de la connaissance client constituent des éléments-clés du développement stratégique et de la rentabilité. Toutefois le caractère volontaire de cet exercice, la dimension stratégique des données requises ou encore l'organisation institutionnelle et la gouvernance des risques au sein de certains de

ces établissements expliquent sans doute cette situation. Par ailleurs, certains établissements sollicités par l'Autorité n'ont pas donné suite. Dans les deux cas de figure, une amélioration de la qualité de l'information est indispensable, à la fois pour des raisons de protection de la clientèle et dans une perspective de stabilité financière.

SOMMAIRE

Quelques chiffres clés du marché des néobanques	7
Les néobanques : un ensemble hétéroclite d'acteurs financiers	9
1. Les banques ou offres en ligne	10
2. Les banques de distributeurs (« phygitaes »)	11
3. Les « <i>pure players</i> mobiles »	11
4. Les banques « prêtes à l'emploi » ou « modulaires » : du « Payment as a service (PaaS) » à la « Bank as a service (BaaS) »	12
L'entrée en relation avec la clientèle : un élément-clé de la concurrence et de la rentabilité	14
1. L'entrée en relation à distance constitue un facteur de différenciation important	14
2. La relation client dématérialisée parfois complétée par des interactions en agence	15
3. Des offres accessibles et peu onéreuses couplées à une diversification de l'offre	16
La lente marche vers la rentabilité	18
1. Les néobanques ne sont en général pas rentables sur un horizon de court terme	19
2. Quels sont les leviers des néobanques pour améliorer leur PNB et leur rentabilité?	21
2.1 L'enjeu de l'acquisition clients	21
2.2 La nécessité de transformer le client en client actif	22
Les nouveaux usages de la clientèle et perspectives pour le secteur bancaire	24
1. L'importance croissante du rôle de tiers de confiance en complément du conseil	24
3. Une contribution à la bancarisation	25
4. L'absence de plateformes dédiées aux services financiers constitue une autre singularité française	26
Conclusion	28
Annexes	29
1. Liens entre banques traditionnelles et néo-banques	29
2. Gamme des produits offerts par les néobanques	30



Quelques chiffres clés du marché des néobanques

- ❖ **2 millions de clients conquis en 2019, soit une augmentation de 75 % par rapport à l'année dernière**

Le nombre de comptes courants ouverts dans des néobanques a été multiplié par 2,5 en 2 ans et l'on compterait en France un peu plus de 3,5 millions de comptes actifs. Selon KPMG, les motivations des clients tiennent dans des prix attractifs (50 % des nouveaux clients), une prime de bienvenue et le parrainage (34 %) et l'ouverture de compte immédiate (30 %)⁴. Pour estimer le poids des nouveaux acteurs bancaires dans les nouvelles ouvertures de comptes, il convient de prendre en considération :

- (1) La mobilité bancaire : le taux de mobilité bancaire a peu évolué ces dernières années. Estimé à 4,5 % en 2014, il atteint aujourd'hui 4,8 % selon la dernière étude annuelle sur la mobilité bancaire réalisée par le cabinet en stratégie *Bain & Company*⁶. La mobilité bancaire bénéficie également à des acteurs bancaires traditionnels.
- (2) Les clients qui ouvrent de nouveaux comptes sans fermer leurs anciens comptes :

cette deuxième catégorie prend en compte la croissance démographique et le développement de la multi-bancarisation. Nous retenons une hausse de 0,3 % de la population française entre 2019 et 2020⁶. De nombreux spécialistes estiment que la révolution numérique devrait favoriser une hausse de la multi-bancarisation. Dans les faits, les chiffres de *Bain & Company* semblent plutôt traduire un phénomène inverse, le nombre de clients multi-bancarisés étant passé de 40 % en 2014 à 31 % en 2017⁷, en partie sous l'effet de la hausse des frais bancaires. Au-delà de l'attachement des clients à leur banque principale, ce phénomène pourrait s'accroître du fait des politiques de tarification de certaines banques en ligne qui chargent des frais supplémentaires en cas de non-utilisation suffisante du compte (par exemple en fixant un nombre minimum d'opérations de paiement par mois).

4 Etude KPMG, panorama des néobanques en France, janvier 2020.

5 <https://www.bain.com/fr/a-propos-de-bain/media-center/communiqués-de-presse/france/2019/etude-annuelle-bain-company-sur-la-mobilite-et-les-comportements-des-clients-dans-la-banque-de-detail-en-france/>

6 <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1892117?sommaire=1912926>

7 <https://www.bain.com/fr/a-propos-de-bain/media-center/communiqués-de-presse/france/2018/etude-annuelle-bain-and-company-sur-la-mobilite-et-les-comportements-des-clients-dans-la-banque-de-detail/>

❖ **31 % des clients de néobanques comptent accroître leur utilisation des services proposés**

Les habitudes des clients vis-à-vis des néobanques évoluent fortement : la diversification de l'offre permet aux néobanques établies de faire évoluer leur modèle au plus près des besoins de la clientèle, en incitant à une utilisation accrue des services proposés⁸. Cette démarche d'ouverture pourrait leur permettre d'opérer à terme une transition auprès de leurs clients, du statut de « banque secondaire » à celui de « banque principale ». En effet, selon l'étude de KPMG, 68 % des clients de néobanques se disent « prêts à faire de leur néobanque leur banque principale si plus de services bancaires étaient proposés ».

❖ **Des Néobanques toujours peu ou pas rentables**

Les résultats nets des néobanques restent globalement négatifs après plusieurs années d'exercice même si l'on observe une tendance graduelle à l'amélioration et une moindre dispersion de ces résultats au fil des années.

Seul un nombre encore très limité d'établissements parvient à dégager des marges bénéficiaires.

Répartition des résultats nets⁹



❖ **Sept nouvelles néobanques en 2019 sur un marché qui demeure très concentré: Paykrom, Pixpay, Xaalys, Holvi, Ma French Bank, Kard.**

Le nombre des néobanques progresse en France, approchant désormais une trentaine d'acteurs. Cependant, le marché reste très concentré. En 2019, cinq acteurs (Nickel, N26, Revolut, Orange Bank, et Lydia) regroupent près de 78 % des comptes ouverts en France auprès des néobanques.

⁸ L'évolution actuelle des néobanques se caractérise par une démarche partagée de diversification des offres et des clients, d'internationalisation des acteurs, et de regroupement d'expertise. Au regard de cette dynamique, l'étude KPMG déjà mentionnée anticipe une transition du modèle classique de néobanque vers un modèle de Banques Challengers. KPMG souligne ainsi la forte probabilité de voir, à l'horizon 2023, plus de 30 banques challengers se déployer à l'échelle européenne.

⁹ Les barres représentent les valeurs minimale et maximale, la «boîte» les premier et troisième quartiles, la barre à l'intérieur de la «boîte» la médiane et la croix la valeur moyenne



Les néobanques : un ensemble hétéroclite d'acteurs financiers

La structuration du marché des néobanques, définies dans cette étude comme l'ensemble des institutions financières proposant des services de dépôts, de paiement ou de crédits très majoritairement en ligne, c'est-à-dire d'une manière différente du modèle historique de banque de détail reposant sur un réseau physique d'agences, a été progressive depuis le développement d'internet à la fin des années 1990.

Dans la précédente étude de l'ACPR consacrée au sujet (voir Beaudemoulin *et al.*, 2018), quatre générations de néobanques avaient été identifiées. La première génération regroupait les acteurs nés avec le développement d'internet (comme par exemple ING Direct, Fortunéo, COVEFI ou encore Boursorama), rapidement suivie par une deuxième génération d'offres proposées en réaction au développement de ces banques en lignes ou en recherche de complémentarité avec les réseaux physiques d'agences bancaires (comme Hello Bank! ou BforBank). La troisième génération est sortie du champ purement bancaire, combinant une offre en ligne avec une distribution des produits et une partie de la relation client s'appuyant sur un réseau physique non-bancaire (comme Nickel ou Orange Bank). Enfin, la quatrième et dernière génération s'est concentrée sur le marché des paiements, à partir d'une offre purement mobile, fondée sur une forte diminution des coûts de transaction et une amélioration de l'accessibilité aux services offerts (N26, Revolut).

Afin de préciser les contours et caractéristiques de ces néobanques et d'apprécier les évolutions en cours dans ce secteur d'activité, l'ACPR a conduit une nouvelle enquête auprès d'une quinzaine d'institutions¹⁰ opérant en France au cours de l'été 2019, suivie d'entretiens bilatéraux avec certains de ces établissements dans la seconde partie de l'année 2019. L'accent a en particulier été mis sur la question de leur rentabilité, principalement liée à l'acquisition et à la fidélisation de clients actifs. L'entrée en relation avec la clientèle a également constitué un point d'attention car ces acteurs opèrent avec des statuts très différents. Certains de ces statuts sont délivrés par d'autres autorités européennes dans le cadre de la libre prestation de service. Cela peut, lorsque les exigences réglementaires diffèrent entre pays du fait des transpositions nationales des directives européennes, entraîner certaines distorsions concurrentielles au détriment des acteurs nationaux.

Les réponses et les échanges avec les participants à l'étude montrent tout d'abord de réelles différences en termes de modèles d'activité et une concurrence croissante entre ces néobanques. Ces modèles d'activité, qui recouvrent un ensemble plus ou moins variés de services (compte courant, paiement, produits d'épargne ou d'assurance), peuvent être rassemblés en quatre grandes familles non-exclusives. Plusieurs néobanques présentes dans l'étude peuvent ainsi répondre aux caractéristiques d'une ou plusieurs de ces familles.

¹⁰ Boursorama, EKO, Hello Bank, ING, Monabanq, Orange bank, Ma French Bank, Carrefour bank, FITTO, Nickel, Qonto, N26, Treezor, Fortunéo.

1. Les banques ou offres en ligne

Créées à l'origine pour tirer parti du développement d'internet sur certains segments de niche¹¹, tel que le courtage en ligne (Fortuneo en 2000, Boursorama en 2002) ou l'épargne (ING Direct a proposé dès 2000 un livret d'épargne « Orange », complété par un contrat d'assurance-vie en 2004), ces néobanques offrent à leurs clients des frais réduits par rapport aux banques traditionnelles pour des services bancaires de base. Outre les avantages liés à internet (simplicité d'usage, accessibilité permanente), ces acteurs ont initialement donné accès aux épargnants à un éventail plus large de produits financiers que ceux disponibles dans les réseaux traditionnels (comme par exemple la possibilité d'opérer sur des bourses étrangères, d'investir dans des parts de fonds de placement ou dans des produits structurés etc.) en pratiquant des tarifs particulièrement attractifs pour leur clientèle à hauts revenus. Aujourd'hui encore, ces acteurs possèdent, au sein de leur clientèle, une part significative de particuliers aisés, souvent urbains et particulièrement actifs dans la gestion de leur patrimoine financier. Ce n'est que dans un second temps que ces acteurs ont proposé à leurs clients la possibilité de détenir un compte courant, les rapprochant ainsi des offres en ligne des banques traditionnelles (en 2006 pour Boursorama, en 2009 pour Fortuneo et ING Direct). Tous ces acteurs ont été progressivement acquis par de grands groupes bancaires.

Les banques en ligne ont pour objectif d'acquérir une large base de clients afin de générer des effets de réseau et réduire, par des économies d'échelle, leurs frais généraux. Pour acquérir de nouveaux clients, les banques 100 % en ligne proposent généralement une subvention ou une prime à l'entrée importante, en général plusieurs soit à peu près l'équivalent d'une année de frais bancaires ou le coût annuel d'une carte de crédit.

Ces offres en ligne permettent aux clients d'accéder aux principaux produits et services financiers de l'établissement mais avec des frais souvent réduits et une entrée en relation facilitée par comparaison avec une ouverture de compte en agence. Adossées à des groupes bancaires dès leur création (comme ING Direct) ou à la suite de leur acquisition par un groupe bancaire (Boursorama par Société Générale en 2002, Fortuneo par Arkéa en 2006, Monabanq en 2008 par le Crédit Mutuel en même temps que le rachat de Cofidis), ces banques développent un catalogue de marque selon deux stratégies distinctes :

- La distribution intégrale des services et produits financiers proposés en agence (comme par exemple Hello Bank ! qui est la marque commerciale de la ligne-métier Banque De Détail en France de BNP Paribas) ;
- Le développement d'une offre autonome spécialisée (ex : BforBank pour la gestion patrimoniale en 2009) ou généraliste (Fortuneo).

Initialement limité, l'usage des banques en ligne s'est progressivement développé. Du côté de l'offre, les groupes bancaires y ont vu l'occasion de retenir leurs clients les plus digitalisés mais également d'acquérir une clientèle complémentaire à celle de leurs réseaux principaux. Ces banques en ligne sont également devenues des centres d'expérimentation et d'innovation. À titre d'illustration, la dernière banque en ligne d'importance, Ma French Bank, filiale de La Banque Postale, propose une offre forfaitaire simplifiée de services bancaires complétée par certaines fonctionnalités des acteurs de paiement (cagnotte en ligne), sans condition de revenus et en s'appuyant sur un réseau de distribution physique (les bureaux de

¹¹ À l'exception de l'ex-Banque COFEVI, ancienne filiale du groupe de vente à distance 3 Suisses International, renommée Monabanq en 2006, qui a proposé dès 1997 un compte courant à côté de son produit d'appel qu'était le crédit à la consommation

postes) pour conquérir un spectre plus large de clients. Cette banque a dépassé le seuil des 100 000 clients dès sa première année d'existence. Cette offre est parfois qualifiée de « phygitale » (combinaison d'un réseau physique et d'une offre digitale), à l'instar de Nickel, qui s'appuie sur un réseau de buralistes, ou C'Zam, dont l'offre était vendue sous forme d'un coffret en libre distribution dans les magasins de la chaîne de grande distribution Carrefour. À titre d'illustration, près de 70 % des ouvertures de comptes chez Orange Bank sont réalisés dans les agences commerciales.

2. Les banques de distributeurs (« phygitaux »)

Elles reposent sur la création d'une activité financière complémentaire à l'activité commerciale d'origine d'un groupe non bancaire. Les banques de distributeurs ont initialement pour objectif d'améliorer la rentabilité de l'activité principale de ce groupe (ex. C'Zam pour le groupe Carrefour, avant la décision prise en mai 2020 d'arrêter l'activité au 15 juillet 2020), de diversifier les revenus ou encore de proposer une offre financière complète (ex. AXA Banque). Ces entités visent la « bancarisation » de la clientèle du groupe, ce qui leur permet d'investir le marché bancaire sans entrer, dans un premier temps, en concurrence directe avec les acteurs traditionnels et les *pure players* mobiles. L'appui sur un réseau physique préexistant permet généralement de réduire les coûts d'acquisition de la clientèle et de distribution.

Le plus gros défi pour ces acteurs est celui du lien avec l'activité du groupe d'origine. Certaines néobanques ont adopté une stratégie d'autonomisation du groupe pour acquérir un statut de banque à part entière auprès de leurs clients. Ainsi, certains acteurs, après avoir tenté de devenir une banque grand public, ont été contraints de se recentrer sur le crédit à la consommation pour l'achat des produits commercialisés dans leurs enseignes (ex : Carrefour Banque).

À l'inverse, certaines telles qu'Orange Bank (depuis 2017), étendent leur base clientèle (réseau de clientèle Groupama/Gan à partir d'octobre 2018) pour s'appuyer sur les synergies avec leur activité historique : cash-back sur les achats Orange réalisés avec une carte premium, crédits affectés à l'achat de terminaux mobiles ou réduction de facture pour les nouveaux clients Orange.

3. Les « pure players mobiles »

Ces nouveaux entrants sont spécialisés dans les paiements en ligne. Ils se caractérisent par une interface 100 % mobile et une absence totale d'agences. Les offres proposées ont pour avantage un parcours client à distance optimisé (ouverture de compte en quelques minutes) et une offre d'appel généralement de type « *freemium* », c'est-à-dire gratuite (« *free* ») pour des services de base et payante pour des services haut de gamme (« *premium* ») donnant accès à un compte en ligne et une carte de paiement. Ils s'appuient sur une infrastructure informatique récente où la construction et l'exploitation des données clients permettent une meilleure agilité que les établissements bancaires traditionnels, qui reposent eux, parfois, sur des systèmes informatiques plus anciens et plus complexes. Cette infrastructure informatique peut, elle-même, être externalisée : ainsi, N26 externalise une partie du traitement de son activité de *core banking*.

Les deux grands acteurs de ce marché, N26 (établissement de crédit allemand présent en France depuis 2017 et comptant un million de clients français) et Revolut (établissement de monnaie électronique anglais présent en France depuis 2015 et comptant plus de 6 millions de clients dans le monde, dont 550 000 français¹²) ont acquis une popularité importante au cours de ces dernières années. Ils affichent une augmentation de leur base clientèle plus rapide que celle de leurs concurrentes directes sur les services bancaires de base (compte courant, paiement).

¹² Données publiées par Revolut et N26 pour septembre 2019.

Ces « *pure players* mobiles » financent leur croissance par des levées de fonds, entraînant une valorisation par client importante (N26 qui a 3,5 millions de clients en Europe est valorisée 1000 € par client en juillet 2019), sans que leur stratégie de long terme (rachat de l'infrastructure et de la base clientèle ou croissance organique) ne semble affectée.

Ces acteurs ont pu développer leur activité en Europe grâce au passeport européen, avant de s'attaquer plus récemment à la clientèle internationale, notamment américaine. Leur stratégie d'acquisition client repose sur des dépenses de marketing centrées sur les médias et les réseaux sociaux et mise également sur le partage d'une expérience client jugée meilleure que celle des autres banques en ligne : simplicité d'utilisation et politique tarifaire attractive (gratuité inconditionnelle). Ces acteurs n'ont donc pas développé d'offres d'ouverture avec subvention ou prime. Par conséquent, le coût d'acquisition client, estimé à quelques dizaines d'euros, est réduit et il n'obère pas leur rentabilité, contrairement aux banques en ligne optant pour une stratégie de subvention de la clientèle.

4. Les banques « prêtes à l'emploi » ou « modulaires » : du « Payment as a service (PaaS) » à la « Bank as a service (BaaS) »

Dans ce domaine, l'apparition de néobanques s'est réalisée en deux temps. Tout d'abord, les deux directives sur les services de paiements (DSP1 et DSP2) ont permis l'émergence de nouveaux acteurs qui ne détiennent pas nécessairement un agrément bancaire mais qui proposent des services liés aux paiements via un modèle d'agent (modèle d'export de l'agrément). Ces agents s'appuient sur un établissement détenteur d'un agrément d'établissement de crédit, de paiement ou de monnaie électronique qui propose de nouveaux services en marque blanche¹³. Le modèle d'activité appuie donc sur un

schéma « B2B2C » (*business to business to client*), contrairement aux autres modèles où l'interaction avec le client est immédiate (B2C). L'exemple le plus emblématique en France est Lydia : lancée en 2013, elle comptait à la mi-2018 plus de 2 millions d'utilisateurs de ses services de paiements en France sans pour autant détenir directement d'agrément. Agent de l'établissement de monnaie électronique « SFPMEI » et de « Budget Insight » lui permettant d'externaliser le fonctionnement et la responsabilité de la composante régulée de son activité, l'entreprise a pu se développer en bénéficiant d'économies d'échelle.

C'est à partir de ce modèle qu'ont émergé de nouvelles formes d'organisations bancaires, que l'on pourrait qualifier de banques « prêtes à l'emploi » ou « modulaires ». Ces entités ont généralement commencé leur activité en tant que *Payment-as-a-Service* (PaaS) avant de devenir des *Bank-as-a-Service*. Le Royaume-Uni est pionnier de ce modèle d'activité avec Bankable (un établissement de crédit créé en 2010), suivi plus tardivement par des Fintechs d'Europe Continentale, telles que Solaris Bank en Allemagne (création en 2015 en tant que filiale de Finleap, agréée en tant qu'établissement de crédit en 2016) ou Treezor en France (création en 2016 avec un statut d'établissement de monnaie électronique). Grâce à l'utilisation d'interfaces de programmation d'applications ou API (*Application Programming Interface*), ces Fintechs jouent à la fois un rôle de producteur et de distributeur de produits et de services bancaires. Elles constituent également des opérateurs qui fournissent un service technologique permettant à de nouveaux entrants de proposer, en un temps réduit, de nouvelles solutions de paiements ou de lancer des banques, comme par exemple les activités de *core banking* ainsi que certains services de conformité (lutte contre le blanchissement et le financement du terrorisme – LCB-FT – connaissance client – KYC, *Know Your Customer*)).

¹³ Un service en marque blanche est un service conçu par une entreprise que d'autres entreprises (appelés « distributeurs ») reprennent à leur compte et commercialisent sous leur propre marque.

Ces Fintechs permettent ainsi à de nouveaux acteurs de bénéficier d'un coût d'entrée réduit sur le marché des paiements (solutions techniques sans nécessité d'un agrément de l'ACPR) ou des services bancaires, favorisant ainsi la diversification de l'offre de paiements et l'inclusion de nouveaux publics, tels que la bancarisation des clients fragiles par exemple.



L'entrée en relation avec la clientèle : un élément-clé de la concurrence et de la rentabilité

1. L'entrée en relation à distance constitue un facteur de différenciation important

Exceptés certains modèles d'activité spécifiques, tel que par exemple Nickel qui s'appuie sur le réseau des buralistes pour l'ouverture d'un compte, la quasi-totalité des néobanques proposent une entrée en relation exclusivement à distance.

Au sein de l'Union Européenne, chaque pays a développé son propre cadre national de vérification d'identité à distance, donnant ainsi naissance à un paysage de référentiels hétérogènes. Certaines néobanques présentes en France opèrent avec un agrément qui leur a été octroyé par un autre pays de l'Union Européenne. Ainsi, N26 dispose d'un agrément d'établissement de crédit en Allemagne et Revolut, d'un agrément de monnaie électronique délivré au Royaume-Uni et d'un agrément de monnaie électronique et d'établissement de crédit délivré en Lituanie. Il peut résulter de ces exigences différentes en matière de vérification d'identité à distance une expérience client susceptible de créer des distorsions concurrentielles entre établissements selon l'origine géographique et la nature de l'agrément. Les banques en ligne ou les

néobanques disposant d'un agrément obtenu en France soulignent cette différence de cadre réglementaire qui entrainerait, selon elles, un taux d'abandon parfois important, dès l'entrée en relation avec le client.

La vérification d'identité du client lors d'une entrée en relation d'affaires à distance est en effet encadrée par la réglementation, qui en fixe les modalités. Dans ce cadre, la plupart des établissements ayant participé à l'étude exigeaient de leur client deux justificatifs d'identité et un premier virement effectué en provenance d'un compte ouvert au nom du client auprès d'un organisme financier européen. Ces exigences pouvaient maintenir à l'écart une partie des clients potentiels (primo-accédants ou personnes fragiles financièrement). La signature électronique, si elle a fait l'objet de développements internes, restait peu employée.

Ce cadre juridique a cependant été profondément rénové à l'occasion de la transposition de la 5^e directive « anti-blanchiment ». Les modifications apportées à ces dispositions ont été en grande partie issues des travaux du groupe de travail du Forum Fintech ACPR-AMF sur la vérification d'identité à distance des personnes physiques¹⁴.

¹⁴ https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/20190919_synthese_verification_identite_distance_personnes_physiques.pdf

Les principales modifications portent sur les aspects suivants :

- La possibilité, pour les organismes financiers, de recourir à un moyen d'identification électronique de niveau substantiel (correspondant à un niveau de sécurité équivalent à celui observé dans le cadre d'une entrée en relation d'affaires en agence), sans avoir à mettre en place une autre mesure de vigilance complémentaire ;
- une plus grande flexibilité relative aux mesures de vérification d'identité à distance dites « complémentaires » pour permettre aux organismes financiers d'avoir recours à un panel plus large de solutions techniques¹⁵.
- La suppression de l'exigence systématique de vérifier le domicile du client préalablement à l'ouverture d'un compte¹⁶, qui constituait une contrainte pour la fluidité de l'entrée en relation d'affaires. Un justificatif de domicile reste un élément susceptible d'être recueilli, selon une approche par les risques, pour satisfaire aux obligations de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme (LCB-FT) des organismes financiers¹⁷.

Ces modifications conduisent les banques françaises, tout comme leurs homologues des autres États Membres, à mettre en œuvre de nouveaux outils de vérification d'identité à distance permettant de conserver un niveau élevé

de sécurité tout en fluidifiant l'entrée en relation à distance et en supprimant les distorsions concurrentielles antérieures.

2. La relation client dématérialisée parfois complétée par des interactions en agence

Pour la plupart des néobanques, la quasi-totalité des interactions avec le client se fait à distance (web, application mobile, service client à distance) et sans conseiller clientèle dédié. Toutefois, certaines opérations peuvent se faire en face à face. Ainsi, le processus d'entrée en relation, à la fois stratégique pour la croissance du fonds de commerce et source de risques opérationnels (fraude documentaire et identitaire), peut se faire dans un lieu de vente, notamment pour celles dont les caractéristiques répondent à celles des banques de distributeurs. Un client peut ainsi ouvrir un compte en boutique pour Orange Bank, dans un bureau postal pour Ma French Bank ou encore chez un buraliste du réseau Nickel.

Certains services spécifiques peuvent également être réalisés dans des lieux physiques : opérations complémentaires (dépôt et retrait d'espèces, émission de RIB ou remplacement de carte) chez les buralistes agents de Nickel, dépôts des chèques de banque, et des espèces dans les agences de BNP pour Hello Bank ! ou dans les agences CIC pour les clients de Monabanq. Enfin, la vente croisée est possible, surtout pour les banques de distributeurs qui proposent des produits financiers, le plus souvent liés à leur activité non-bancaire (ex : souscription de crédit à la consommation dans les agences Carrefour Banque pour les clients C-Zam).

15 Notamment, la suppression de l'exigence d'un second justificatif d'identité, ainsi que la création d'une nouvelle mesure de vigilance complémentaire remplaçant l'identité numérique de niveau substantielle au sens du règlement UE n°910/214 dit « eIDAS ».

16 Prévus à l'article R. 312-2 du CMF.

17 Conformément à l'article 1 de l'arrêté du 2 septembre 2009 définissant des éléments d'information liés à la connaissance du client et de la relation d'affaires aux fins d'évaluation des risques de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme.

De manière générale, les acteurs sondés lors de cette étude schématisent ainsi les interactions avec leur clientèle :

- L'interface web, si elle reste prépondérante pour l'entrée en relation, est concurrencée par les applications mobiles, notamment sous l'effet de l'entrée sur le marché des « *pure players* ». Elle reste également privilégiée pour la souscription de produits complémentaires et les opérations complexes comme les ordres en bourse ;
- L'application mobile est largement préférée pour les opérations quotidiennes, les paiements et pour la consultation de l'espace en ligne ;
- Enfin, pour des renseignements ponctuels et en cas de difficultés, les clients sollicitent le service clientèle en passant par ordre de préférence par le téléphone, puis le courriel et enfin le tchat.

3. Des offres accessibles et peu onéreuses couplées à une diversification de l'offre

Les banques en ligne, telles que Boursorama ou Fortunéo, ont initialement structuré leur offre autour de produits d'épargne tels que les livrets d'épargne et les produits d'assurance-vie afin d'attirer des clients aisés et urbains. Or, pour ces banques en ligne comme pour la majorité des nouveaux entrants, la priorité est donnée à des offres d'entrée accessibles, centrées sur la banque de détail et les paiements (carte bancaire gratuite, frais de tenue de compte faibles ou nuls). Pour autant, le compte courant couplé à une carte de paiement, laquelle est parfois associée à des programmes de fidélité et d'assurance, constitue le principal produit d'appel et de fidélisation des nouveaux acteurs bancaires. La majorité des banques en ligne et des néobanques présentent

un modèle tarifaire conjuguant des services courants gratuits (carte bancaire, pas de frais de tenue de compte) avec des services payants. Deux catégories sont à distinguer : les services spécifiques payants à l'usage (comme par exemple l'autorisation de découverts, les dépenses hors zone euro, les ordres de bourse etc.) et les services accessibles via un abonnement *Premium*¹⁸.

Au niveau de la diversification de l'offre de produits, la situation est plus contrastée. Les banques en ligne, créées ou acquises par les banques traditionnelles, proposent un large panel de produits et de services de crédit et d'assurance. L'offre de crédit immobilier, qui est un des principaux facteurs de mobilité bancaire, est en développement chez plusieurs d'entre elles. En revanche, malgré l'élargissement de la gamme de produits, le catalogue reste moins étoffé et certains besoins spécifiques ne sont pas couverts (par exemple : défiscalisation, vente sur plan, crédit-relais etc.). Les « *pure players* mobiles » revendiquent, au contraire, une simplicité d'offre se résumant aux services de paiement, à la tenue de compte et au change, parfois couplé à un crédit à la consommation. Sur une optique de moyen / long terme, les néobanques optant pour une stratégie de multi-équipement cherchent à couvrir progressivement la grande majorité des besoins financiers pour améliorer le PNB par client, tandis que la concentration des « *pure players* mobiles » ne semblent pas élargir significativement leur gamme de produits, hormis pour certains les transactions en monnaies digitales (voir Annexe).

À l'exception de certains produits d'épargne, tels que l'assurance-vie et d'investissement (OPCVM) qui constituaient leur cœur de métier historique, les banques en lignes proposent à leurs clients des produits issus de leur groupe bancaire de rattachement. De fait, la « plateformisation », qui aurait donné à ces acteurs à la base clientèle importante (par exemple plus de 2 millions de clients pour Boursorama) une expérience client se rapprochant d'une place de marché, n'est pas

18 Modèle « *Freemium* ».

observée. Elle ne l'est pas non plus du côté des « *pure players* mobiles », du fait du manque de diversification de leur gamme de produits. Au contraire, les stratégies d'autonomie dans la conception et la structuration des produits prévaut : la majorité des « nouvelles » néobanques de cette étude ont fait part de leur volonté de développer en interne l'élargissement de leur gamme de produit.



La lente marche vers la rentabilité

Si l'apparition des néobanques a pu être considérée comme annonciatrice de bouleversements majeurs dans le secteur bancaire et financier, leur difficulté à dégager des résultats nets positifs depuis leur création peut au contraire conduire à s'interroger sur leur viabilité. Cette difficulté s'explique en partie par celle de conquérir de nouveaux clients, conquête absolument vitale pour compenser les investissements initiaux parfois très importants consacrés au développement et à la protection des systèmes d'information.

L'analyse des résultats de l'enquête conduite à l'été 2019 s'est avérée cependant délicate compte tenu à la fois de la relativement mauvaise qualité des données, du caractère incomplet des remises, voire de l'absence de réponse de certains établissements sollicités. Cette mauvaise qualité des remises par de nombreux établissements est

relativement surprenante pour des acteurs opérant dans le domaine de la finance digitale ou l'exploitation de la donnée est centrale pour l'essor des activités et ou ces données devraient être faciles à analyser et à exploiter.

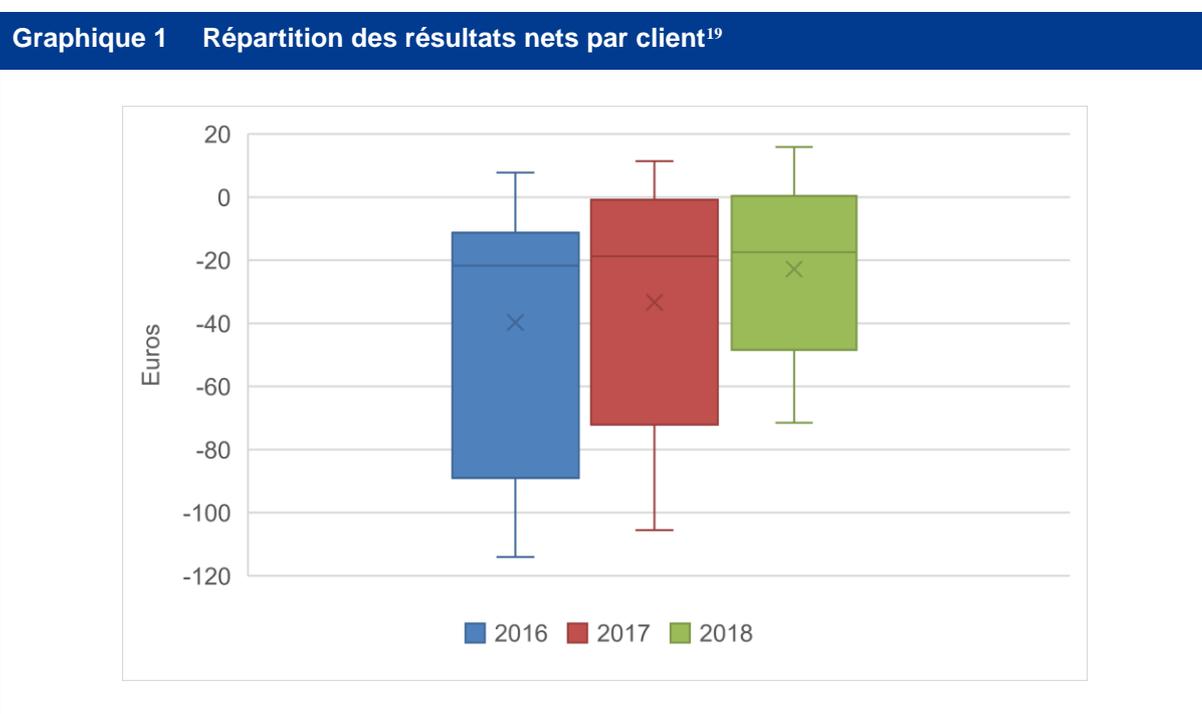
Dans certains cas, l'explication réside dans la difficulté d'extraire une information consolidée ou traitée centralement, notamment pour les néobanques appartenant à des grands groupes bancaires.

On ne peut pas non plus exclure que cette mauvaise qualité des remises résulte du caractère stratégique des données collectées par ces néobanques et le fait que l'approche de l'ACPR repose sur le principe de proportionnalité, des établissements étant exemptés d'un certain nombre de *reportings* réglementaires.

1. Les néobanques ne sont en général pas rentables sur un horizon de court terme

Les résultats nets observés sur une dizaine de néobanques opérant en France apparaissent globalement négatifs, plusieurs années consécutives après leur création. Toutefois, on peut observer une légère tendance à l'amélioration ainsi qu'une moindre dispersion des résultats nets au sein de notre échantillon sur la période récente (cf. Graphique 1).

Ainsi, hormis une ou deux exceptions, les résultats nets se situent en territoire négatif, en particulier pour les néobanques qui avaient tablé sur une progression trop optimiste de leur base client. En moyenne, on observe une progression importante du résultat net sur les trois dernières années.

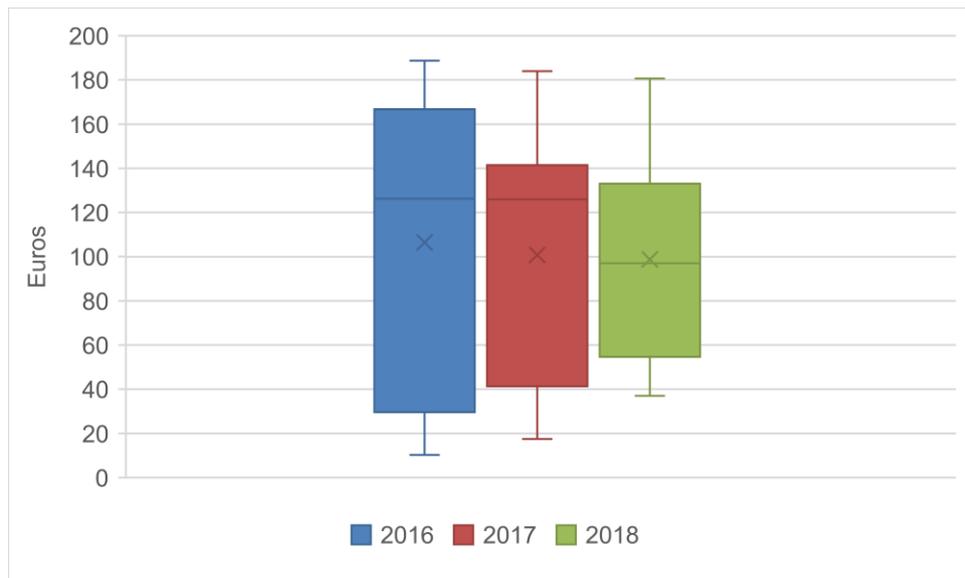


¹⁹ Les barres situées aux deux extrémités de la « boîte » représentent les valeurs minimale et maximale, la « boîte » les premier et troisième quartiles, la barre à l'intérieur de la « boîte » la médiane et la croix la valeur moyenne.

Sur la même période, le produit net bancaire qui augmente dans l'absolu, stagne voire diminue lorsqu'il est rapporté au nombre de clients. Ainsi, le PNB par client est en moyenne de l'ordre de 99 euros en 2018 après avoir atteint 106 euros en 2016 et 101 euros en 2017 (cf. Graphique 2).

L'amélioration du résultat net s'explique donc avant tout par une diminution des coûts, certaines néobanques ayant amorti les investissements initiaux importants, et par la progression du nombre de clients.

Graphique 2 Répartition des produits nets bancaires par client



Cette faible rentabilité s'explique par la diversité des stratégies déployées par les acteurs. On rencontre ainsi :

- Des stratégies défensives ; elles émanent notamment des néobanques filiales des banques traditionnelles : leur objectif n'est pas tant la rentabilité directe que leur adaptation aux offres plus agressives ou innovantes de leurs concurrentes, en particulier des nouveaux acteurs purement digitaux, dans le but de conserver leur clientèle. La rentabilité doit, dans ce cas, être appréciée à l'aune de la stratégie d'ensemble du groupe bancaire et tenir

compte de la tarification interne des activités. On trouve des exemples de ce type de stratégie dans les offres récemment proposées par Fortunéo (offre « Fosfo »), Boursorama (offre « Ultim ») ou encore ING (offre « Essentielle ») et dont l'objet semble être avant tout de concurrencer directement les offres des néobanques de la dernière génération. Ainsi, à l'instar de ces dernières, les retraits en euros et en devises ainsi que les paiements sont proposés gratuitement, les paiements mobiles intégrés, mais, contrairement à ces dernières, les découverts parfois autorisés.

- Des stratégies de « start-up » : elles sont adoptées par les nouveaux arrivants sur le marché, notamment les Fintechs. Leur objectif principal est de proposer des produits innovants et d'afficher une progression rapide du chiffre d'affaires ou de la clientèle dans l'espoir d'être rachetées rapidement par une banque en place, indépendamment d'un souci réel de rentabilité à très court terme. Il est également à noter que les offres purement digitales peuvent réussir à limiter suffisamment leurs coûts pour atteindre le seuil de rentabilité avec un nombre relativement faible de client actifs, ce qui les rend encore plus attractives.
- Enfin, la recherche des effets de réseau : une troisième stratégie, pas nécessairement incompatible avec la seconde mais réalisée avec l'objectif de s'implanter durablement aux côtés des banques traditionnelles, consiste à proposer, de façon agressive, une offre gratuite de services dans le but de capter très rapidement une grande partie de la clientèle pour augmenter, dans un second temps, les tarifs ou compléter les services de base avec une offre premium, plus élaborée et payante. Dans ce contexte, le temps est déterminant car l'incapacité à réaliser les plans prévus en matière de progression de la clientèle condamne irrémédiablement à la cessation d'activité ou au rachat, à un prix potentiellement déprécié, par une autre institution financière.

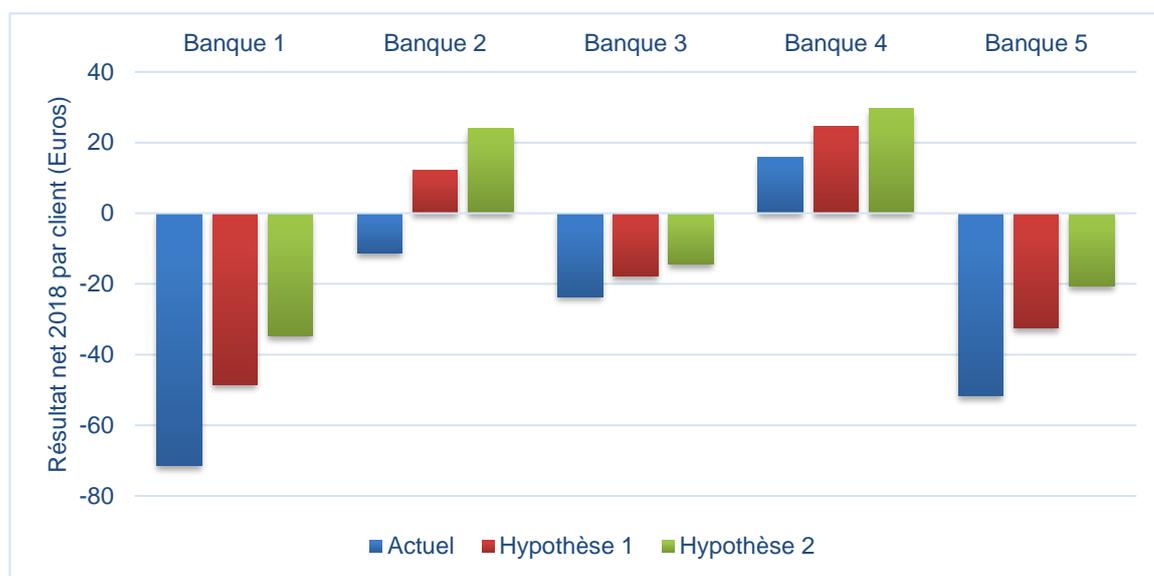
2. Quels sont les leviers des néobanques pour améliorer leur PNB et leur rentabilité?

2.1 L'enjeu de l'acquisition clients

Dans cet environnement fortement concurrentiel, la viabilité des néobanques dépend crucialement de leur capacité à acquérir de nouveaux clients et à les conserver. Cette acquisition de la clientèle, que ce soit par offre de bienvenue ou développement de l'expérience client, a toutefois un prix.

Ainsi, pour les banques proposant des offres de bienvenue et des abondements en cas de parrainage, le coût d'acquisition du client grève fortement le résultat net. Le graphique 3 ci-dessous présente le résultat net en 2018 de cinq néobanques offrant des primes au moment de l'ouverture d'un compte. Pour mesurer l'impact du coût de l'abondement sur le revenu net par client, on propose ici une évaluation reposant sur deux hypothèses différentes de retraitement de l'abondement : (1) seulement 25 % de nouveaux entrants sont parrainés et (2) 100 % des nouveaux entrants sont parrainés. On suppose en outre que le montant de la prime pour le nouvel entrant et le parrain est égal et de 80 euros.

Graphique 3 Analyse de l'impact des primes d'acquisition clients sur le résultat net par client (2018)



Hypothèse 1 : le résultat net 2018 est retraité de toutes les primes d'acquisition client en considérant que 25 % des nouveaux clients 2018 étaient parrainés.

Hypothèse 2 : le résultat net 2018 est retraité de toutes les primes d'acquisition client en considérant que 100 % des nouveaux clients 2018 étaient parrainés.

Dans les deux hypothèses les primes pour le nouveau client et son éventuel parrain sont estimées à 80 euros.

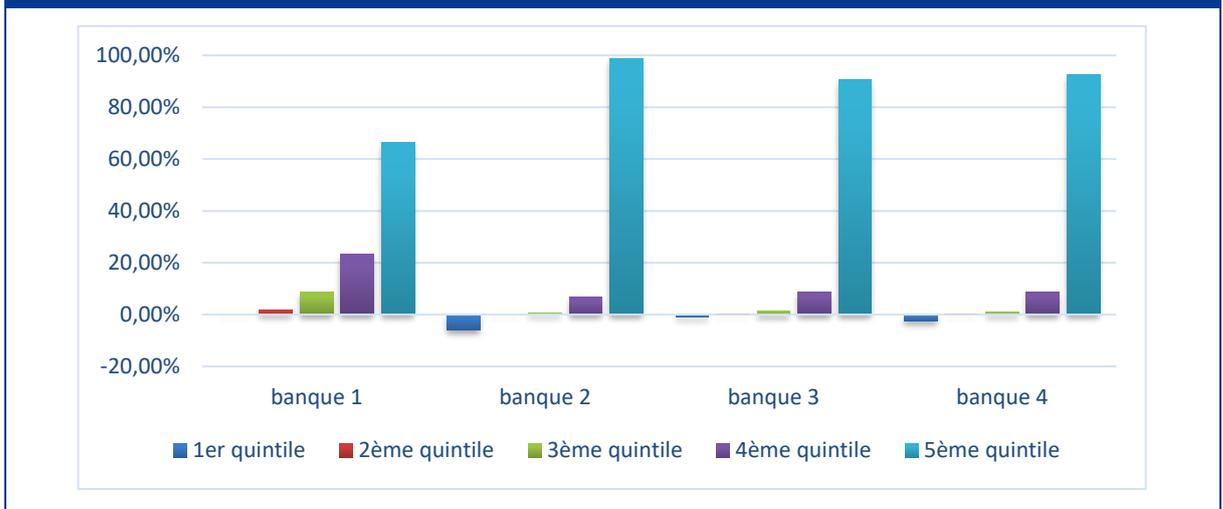
On observe, sur ce graphique, différents cas de figure : tout d'abord, certaines néobanques (comme la banque 4) par exemple, bien qu'ayant atteint une base clients suffisamment large pour dépasser le seuil de rentabilité, conservent des offres attractives pour l'acquisition de nouveaux clients. De manière similaire, des banques potentiellement rentables sans les offres de bienvenues (comme la banque 2) continuent à en proposer malgré leur impact négatif sur le résultat net. Le maintien de telles offres leur permet en effet de rester attractives pour conquérir de nouveaux clients dans un environnement très concurrentiel et également de conserver leurs propres clients, très mobiles car souvent peu équipés, notamment en cherchant à générer des effets de réseau. Enfin, certaines néobanques (comme les banques 1,3 et 5) ne parviennent pas à atteindre le seuil de rentabilité, même après

retraitement de l'abondement. Elles se trouvent donc dans une situation peu favorable et restent de ce fait très dépendantes du soutien financier de leur maison mère.

2.2 La nécessité de transformer le client en client actif

L'analyse de la répartition du PNB des néobanques par quintiles de revenus de leur clientèle montre une composition très ciblée de cette dernière : ainsi, la quasi-totalité du PNB est générée par la tranche de revenus la plus élevée (les 20 % des revenus plus élevés ; cf. Graphique 4). Une répartition du PNB par décile ou par centile, que certaines néobanques ont indiqué ne pas être en mesure de fournir sans développements ad hoc, permettrait de distinguer plus finement la proportion de clients actifs et leur homogénéité.

Graphique 4 Répartition du PNB de quelques néobanques par quintile de revenus de leur clientèle



Une telle concentration du PNB des néobanques, par ailleurs faible par client, sur une part si restreinte de la clientèle démontre l'importance de rendre active cette clientèle, c'est-à-dire de l'inciter à réaliser des transactions ou des opérations qui sont à l'origine des commissions perçues.

Sur ce point, trois stratégies semblent exister.

D'une part, celle des banques en ligne, filiales des banques traditionnelles, qui offrent à leurs clients une vaste gamme de produits et services, proche de celle qui est disponible en agence mais sans frais de tenue de compte et avec des tarifs bancaires souvent très largement inférieurs à ceux supportés par les clients en agence. En outre, certaines d'entre elles imposent un minimum d'opérations sur le compte par mois ; lorsque ce nombre minimum d'opérations n'est pas atteint, la néobanque peut prélever des frais de non utilisation pouvant être facturés jusqu'à 5 euros par mois. Afin de limiter le risque d'anti-sélection de clients surtout désireux de collecter les primes et laisser ensuite leurs comptes inactifs, ces banques en ligne conditionnent l'ouverture de comptes au versement d'un montant important, de l'ordre de 200 à 300 euros, depuis un compte bancaire ou une carte de crédit dans le cadre des procédures d'identification de la clientèle.

D'autre part, celle des néobanques nativement mobiles, reposant principalement sur le modèle « freemium », qui s'appuie sur la gratuité d'accès à un compte et l'absence de frais sur les paiements et retraits à l'étranger généralement couplées avec une offre payante qui donne accès à une gamme plus large de service. Elles reposent également sur une architecture de leur système d'information plus efficace et plus récente leur permettant de réduire les coûts transactions et de proposer ainsi des services gratuits.

Enfin, certaines néobanques de distributeurs, telles qu'Orange Bank, se concentrent sur le développement d'une base de clientèle dite « à valeur », c'est-à-dire susceptible de générer un PNB par client important, soit par l'équipement des clients avec une offre premium, soit par la réalisation de synergies avec l'activité historique du groupe.

La médiocre qualité des données fournies par les néobanques ayant participé à cette enquête ne permet pas d'effectuer une analyse plus fine sur le niveau d'activité de la clientèle. En outre, il n'existe pas de définition harmonisée de la notion de « client actif », certaines considérant par exemple que cette activité est mesurée par le nombre minimal, même réduit, de transactions par mois, tandis que d'autres se contentent d'un virement automatique mensuel pour qualifier le compte d'actif.

Les nouveaux usages de la clientèle et perspectives pour le secteur bancaire

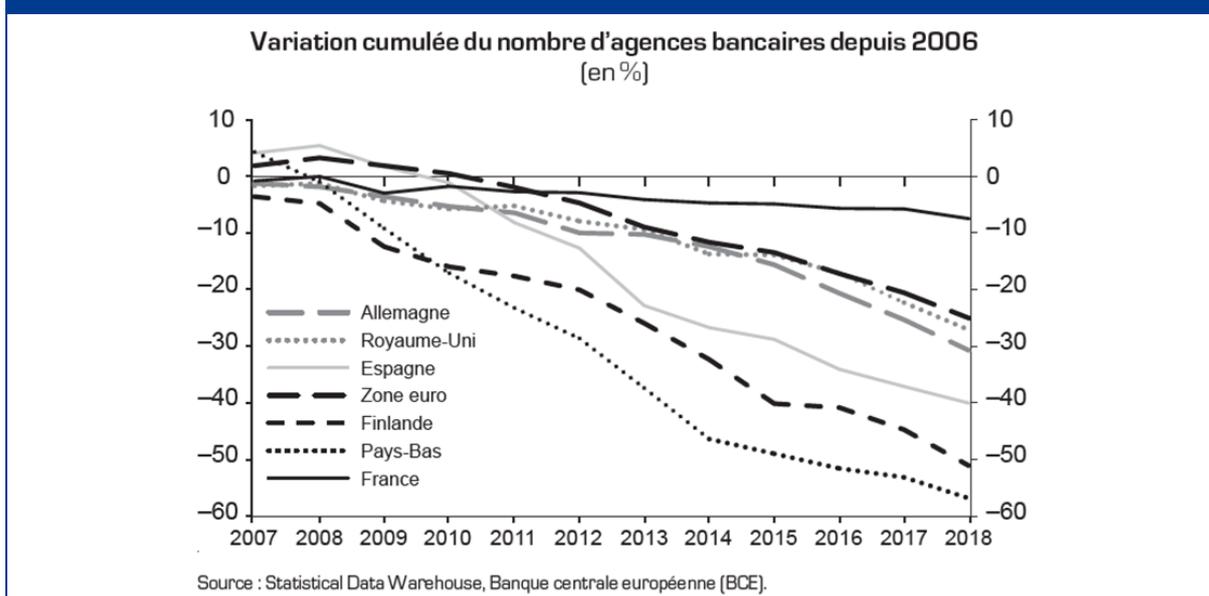
1. L'importance croissante du rôle de tiers de confiance en complément du conseil

Les néobanques ont comme objectif stratégique la construction d'une relation client la plus large et la plus durable possible afin de maximiser la proportion de clients rentables. Dans cette optique, elles essaient de se démarquer, notamment dans le cas des « *pure players* mobiles », des banques traditionnelles en développant une communication fondée sur la simplicité d'usage et de transparence.

L'impact de la digitalisation et de l'apparition des néobanques ne semblent pourtant pas avoir, pour le moment, bouleversé le paysage financier français comme cela aurait pu être anticipé.

À cet égard, la France apparaît même singulière. Le Graphique 5 ci-dessous présente l'évolution du nombre d'agences bancaires dans un certain nombre de pays européens depuis la grande crise financière de 2008. Sous le double effet des restructurations bancaires dues à la crise financière de 2008, de l'externalisation de certaines activités sur des plateformes à l'étranger et de la digitalisation croissante du secteur, le nombre d'agences bancaires a fortement chuté dans un certain nombre de pays européens, la baisse atteignant près de 60 % sur les 10 dernières années aux Pays Bas et en Finlande. Elle est proche de 40 % en Espagne et avoisine 25 % dans la zone euro. Il n'en est rien en France où le nombre d'agence baisse à peine de 7 % sur la dernière décennie.

Graphique 5 Évolution du nombre d'agences bancaires en Europe



Une explication peut résider dans l'investissement réalisé par les banques traditionnelles dans l'amélioration des services et en particulier le rôle des conseillers clients en agence. En outre, la relativement faible exposition des banques françaises à la crise financière de 2008 et l'importante gamme de produits et de services financiers offerts en agence, en particulier grâce au modèle de bancassurance, expliquent en partie cette situation. Une raison supplémentaire tient dans l'importance que les Français attachent à leur relation avec leur banquier²⁰.

On observe donc en France une coexistence entre, d'une part, les banques traditionnelles qui restent les intermédiaires privilégiés pour le financement des étapes importantes qui structurent la vie de la clientèle, telles que l'acquisition d'un bien immobilier (et la souscription d'un crédit afférent) ou la souscription d'un contrat d'assurance vie et le rôle croissant joué par les néobanques en tant que banque du quotidien, spécialisées notamment dans les services de paiement, d'autre part. Cet effet est particulièrement prononcé chez les jeunes clients.

Parmi les nouvelles fonctionnalités proposées par les néobanques, on trouve ainsi des services de coffre-fort numérique pour stocker des documents essentiels (documents d'identité, justificatifs de domiciles, factures), illustrant ainsi la confiance croissante que leur accorde la clientèle.

3. Une contribution à la bancarisation

Les nouvelles offres proposées par les néobanques permettent la généralisation des services bancaires de base (compte de paiement

sans conditions de ressources, paiements par carte ou virement inter-devises) à l'ensemble de la population. La souscription aux offres des néobanques devient de plus en plus simple et fluide. Elle est facilitée par la diversification de l'offre, comme la prestation de services bancaires émanant de nouveaux établissements établis dans d'autres pays de l'Union Européenne et la révision du cadre réglementaire relatif à l'entrée en relation à distance²¹. Ainsi, l'utilisation de ces services ne nécessite plus la fidélité d'utilisation qui est propre aux banques de détail avec réseau physique, entraînant un taux d'inactivité parfois important lorsque le besoin d'utilisation disparaît. Il n'est désormais plus rare que des clients souscrivent à une offre en ligne pour un besoin temporaire (faciliter un voyage ou une expatriation, collecter de l'argent pour des événements ponctuels, payer sur internet).

En outre, les néobanques permettent d'élargir l'accessibilité des services bancaires à une partie de la population en ayant besoin. Les demandeurs d'emploi, les personnes en précarité financière, les jeunes inactifs : toutes ces populations originellement peu intégrées peuvent bénéficier de produits bancaires plus accessibles. Les conditions de revenus et de patrimoine se raréfient, même pour les banques en ligne historiques, dont une partie importante du PNB repose sur les produits d'épargne, d'investissement et d'assurance proposés à une clientèle aisée. Certains acteurs, tel que Nickel, ont pour stratégie de cibler directement ces populations. L'absence de conditions de revenus et la promesse de maîtrise des frais d'incidents constituent alors des critères essentiels d'attractivité.

20 Voir Clerc et al. (2019) : « Les néobanques vont-elles bouleverser leur secteur d'activité ? », Revue d'économie financière, n°135, 3^{ème} trimestre 2019.

21 La transposition de la Vème directive LCB-FT s'est traduite par l'Ordonnance n° 2020-115 du 12 février 2020 ainsi que les décrets d'application n° 2020-118 et n° 2020-119 du 12 février 2020 proposant de nouvelles exigences pour les entrées en relation à distance.

Certains établissements couverts par cette étude sont présents dans plusieurs pays européens (ING Direct, Hello Bank !, N26, Revolut et Fortuneo²²), qu'il s'agisse de la déclinaison d'une marque commerciale (Hello Bank !) ou de la proposition d'une offre de services pratiquement uniforme au niveau de l'Union Européenne (N26). L'internationalisation des néobanques n'est pas un phénomène systématique mais est favorisé par deux facteurs :

- La libre prestation des services financiers au sein de l'Union Européenne;
- Le cadre réglementaire européen sur la LCB-FT, qui permet à une néobanque de ne développer qu'un seul système de vérification d'identité à distance, répondant aux exigences réglementaires nationales de l'État-Membre qui lui fournit son agrément.

Enfin, on observe également une tendance croissante à la diversification de l'offre vers les services bancaires pour les entreprises. Ainsi, plusieurs néobanques se positionnent sur les segments des PME/TPE, des indépendants et autoentrepreneurs, tandis que certains établissements, tels que Orange Bank, continuent de développer les activités de crédits affectés à leur activité de distribution historique.

4. L'absence de plateformes dédiées aux services financiers constitue une autre singularité française

Le développement des plateformes²³ regroupant des services financiers permet de proposer sur une interface dématérialisée unique un ensemble de prestations bancaires, assurantielles ou financières. La plateforme peut faire baisser les coûts d'intermédiation par la mise en concurrence des prestataires désireux de proposer leurs services financiers sur cette plateforme. Cette structure de marché tend à favoriser le côté du marché dont l'élasticité-prix est la plus forte, généralement le consommateur, d'où de nombreuses offres d'inscription gratuites, voire subventionnées (versement d'une prime par exemple). Ce type de plateforme est déjà très développé dans de nombreux pays tels que les États-Unis, la Chine ou encore des places financières comme Singapour ou Hongkong. En France, ce sont généralement les banques qui proposent, via leurs sites internet ou leurs applications mobiles, des services bancaires, financiers et de paiement. Pour autant, il n'existe pas véritablement de plateforme proposant aux clients une offre complète et différenciée de produits ou services financiers. La forte concentration de l'activité au sein de quelques grands groupes bancaires permet à ces derniers de proposer une offre complète de produits

²² Fortuneo, qui est une marque de l'établissement Arkéa Direct Bank, est également présent en Belgique et au Luxembourg via la marque Keytrade.

²³ L'étude académique des plateformes a donné lieu à la théorie des marchés « bifaces » (cf. Rochet et Tirole, 2003) où la plateforme est un intermédiaire qui s'interpose entre une face correspondant à la demande de services ou de produits (les consommateurs) et une face qui correspond à l'offre (dans le cas présent, les prestataires de services financiers). Elle tire sa rémunération des échanges entre ces deux faces par des commissions (coût d'entrée sur la plateforme et frais de transaction, quitte à subventionner parfois l'une de ces faces pour maximiser ses profits). ROCHET J. C. et TIROLE J. (2003), « Platform Competition in Two-Sided Markets », *Journal of the European Economic Association*, vol. 1, n° 4, pp. 990-1029.

développés en interne. La stratégie observée chez les néobanques opérant en France, qu'il s'agisse des banques en lignes traditionnelles ou des « *pure players* mobiles » semble similaire : l'accroissement de la base clientèle est considérée comme une priorité car elle permet de générer du PNB grâce à la vente de services bancaires et de paiement du groupe.

Dans une certaine mesure, le modèle de bancassurance particulièrement développé en France peut expliquer la très bonne résistance des réseaux bancaires traditionnels. Et, bien que certaines néobanques, telles que Fortunéo, Boursorama ou BforBank, ainsi que la plupart des offres en ligne (Hello Bank !, Eko), proposent une gamme de produits d'assurance (contrats Vie ou Incendie, Accidents et Risques Divers), cette dernière reste peu mise en valeur. Les produits d'assurance ne constituent pas pour ces acteurs des produits d'appel et aucune néobanque interrogée dans le cadre de cette étude n'a indiqué mettre en avant, auprès de ces clients, la synergie entre produits bancaires et produits d'assurance.

L'essor des plateformes pourrait s'opérer en France par deux canaux principaux :

- une évolution de la structure de l'offre des néobanques françaises, choisissant de devenir des plateformes multiservices, en proposant à leurs client un rôle de tiers de confiance numérique et une monétisation contrôlée (Règlement Général sur la Protection des Données, 2^{ème} Directive sur les Systèmes de Paiements) de leurs données personnelles ;
- une entrée sur le marché des Bigtechs qui pourraient ainsi exploiter leur base clientèle importante pour proposer des services financiers, avec l'appui de Fintechs ou d'intermédiaires financiers proposant leur expertise, capitaux et licences réglementaires via des modèles de *Payment-as-a-Services* (PaaS) ou *Bank-as-a-Service* (BaaS).



Conclusion

Les néobanques, après avoir été longtemps considérées comme complémentaires à l'offre des banques de détail ou spécialisées sur des marchés de niche (courtage, placement patrimonial), ont désormais gagné en maturité. Leur offre s'est également diversifiée. Elle permet à leurs clients l'accès à une gamme plus large de produits et de services financiers, avec des conditions d'accessibilité simplifiées et des coûts réduits.

La rentabilité des néobanques reste pénalisée par les coûts d'acquisition des nouveaux clients. Elle tend cependant à s'améliorer et permet à certains modèles d'activité de présenter des projections de

revenus nets positifs, reposant sur plusieurs leviers : une croissance de la base clientèle, l'acquisition de clients actifs, la maîtrise des coûts. En revanche, la fidélité de la clientèle et la sensibilité des résultats aux effets de réseau reste, faute de données, difficile à apprécier.

À côté du défi de la rentabilité, ces institutions devront également faire évoluer leur offre de façon à répondre à l'évolution des besoins des clients et à la concurrence croissante des BigTechs, ainsi que celle des plateformes digitales mobiles offrant, sur un seul support, une pluralité de services et de produits bancaires et financiers.

Annexes

1. Liens entre banques traditionnelles et néo-banques

Liens entre banques traditionnelles et néobanques

Néobanques	Date d'agrément	Lancement de l'offre de service en ligne en France	Statut	Lien avec le secteur bancaire
Boursorama	25/07/2003	2005	Établissement de crédit	Filiale de Société Générale depuis 2002
Monabanq	24/02/1992	2006	Établissement de crédit	Filiale de Crédit Mutuel depuis 2008
ING	29/01/2002	2009	Établissement de crédit	Création <i>ex nihilo</i> par la banque ING
Fortunéo	13/09/2000	2009	Établissement de crédit	Filiale de Crédit Mutuel Arkéa depuis 2006
BforBank	22/07/2009	2006	Établissement de crédit	Création <i>ex nihilo</i> par les Caisses régionales du Crédit Agricole
Hello Bank		2013	Marque commerciale	Création <i>ex nihilo</i> de BNP Paribas
N26	02/2013	2015	Établissement de crédit	Banque en ligne allemande
Nickel	10/06/2013	2014	Établissement de paiement	Filiale de BNP Paribas depuis 2017
Revolut	13/12/2018	2015	Établissement de crédit spécialisé	Banque digitale britannique
Treezor	21/06/2016	2016	Établissement de monnaie électronique	Filiale de Société Générale depuis 2019
Qonto	21/06/2018	2017	Établissement de paiement	Banque en ligne pour les entreprises et les indépendants dont les fonds confiés sont cantonnés au Crédit Mutuel Arkéa
C-Zam	30/12/1988	2017	Offre	Offre de Carrefour banque
DITTO	30/04/1993	2017	Établissement de crédit	Banque en ligne luxembourgeoise (en France depuis 2017 – filiale de la banque Travelex)
EKO		2017	Offre	Création <i>ex nihilo</i> par le Groupe Crédit Agricole
Orange Bank	04/10/2016	2017	Établissement de crédit	Banque en ligne lancée suite à l'entrée d'Orange dans Groupama banque
Enjoy		2018	Offre	Création <i>ex nihilo</i> par la Caisse d'Épargne
Ma French Bank	25/01/2018	2018	Établissement de crédit	Création <i>ex nihilo</i> par La Banque Postale

Sources : ACPR ; documentation publique des institutions.

2. Gamme des produits offerts par les néobanques

	Boursorama	EKO	Hello Bank	ING	Monabanq	Orange Bank	Ma French Bank	Carrefour banque	DITTO	Nickel	Qonto	N26	Trezor	Revolut
Assurance-vie	X	X	X	X	X									
Assurance de biens	X	X	X		X									
Assurance de personnes	X	X	X		X									
Découvert	X			X	X	X			X					
Crédit consommation	X	X	X	X	X	X								
Crédit à l'habitat	X	X	X	X										
Produits non financiers	X	X												
Compte courant	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Carte bancaire	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Retrait/dépôt espèces		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
Chèque		X	X	X	X	X								
Virement/prélèvement	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Service d'information sur les comptes	X	X	X	X	X		X							
Service d'initiation de paiement	X	X	X	X			X							
Compte-titres et PEA	X	X	X	X	X									
Services de courrage	X	X	X											
Livret bancaire non réglementé	X	X	X	X	X									
Livrets réglementés (livret A, etc.)	X	X	X	X	X									
Paiement mobile	X	X	X	X										
Transaction en crypto-devises							X	X						X

Source : auteurs, d'après les informations collectées sur le site des institutions. Tableau réalisé pour l'article publié dans la Revue d'économie financière, n°135 – 3^e Trimestre 2019. Voir Clerc et al. (2019).