



ANALYSES ET SYNTHÈSES



ETUDE SUR LES MODELES
D'AFFAIRES DES BANQUES EN
LIGNE ET DES NEOBANQUES



SOMMAIRE

1. LES MODÈLES D’AFFAIRES DES NOUVEAUX ACTEURS BANCAIRES FONT ÉTAT DE FORTES SIMILITUDES MAIS AUSSI DE CERTAINS TRAITs DISTINCTIFS QUI EMPÊCHENT DE DÉGAGER UN MODÈLE D’AFFAIRES UNIQUE	7
2. LES BANQUES EN LIGNE ET LES NÉOBANQUES PEINENT ENCORE À ÉTABLIR UN MODÈLE D’AFFAIRES RENTABLE	13
3. RELEVANT CE DÉFI DE RENTABILITÉ, LA MAJORITÉ DES NOUVEAUX ACTEURS BANCAIRES COMPTENT DÉGAGER DES RÉSULTATS POSITIFS EN 2020	15

Auteurs: Nathalie BEAUDEMOULIN, Pierre BIENVENU, Olivier FLICHE

Mots clés : banque, néobanque, digitalisation, innovation, Fintech, technologie

Codes JEL : G18, G21, G28

Synthèse

Le secteur de la banque de détail en France est confronté à de nombreux défis et mutations : tout d'abord une révolution numérique qui appelle une profonde transformation par les réseaux traditionnels de leurs processus, de leurs systèmes informatiques et de leurs ressources humaines¹ ; ensuite des évolutions législatives qui encadrent les pratiques tarifaires² et favorisent la mobilité bancaire³ ; et enfin un environnement de taux bas qui grève les marges nettes d'intérêt.

C'est dans ce contexte que plusieurs nouveaux acteurs bancaires⁴, communément appelés banques en ligne ou néobanques, faisant appel aux nouvelles technologies pour refonder le modèle relationnel (via internet, puis via les applications mobiles), ont progressivement réussi à partir des années 2000 à s'établir aux côtés des réseaux bancaires traditionnels. Si ces nouveaux acteurs s'adressaient à leurs débuts à des clientèles minoritaires, déjà bancarisées et plutôt complémentaires à celles des réseaux traditionnels, ils touchent aujourd'hui de plus en plus le grand public.

C'est la raison pour laquelle l'ACPR a décidé de conduire au cours du premier semestre 2018 une étude sur les modèles d'affaires de ces nouveaux acteurs bancaires. Un panel de 12 établissements a été interrogé. Ces derniers ont été sélectionnés en tenant compte de leur modèle d'affaires (au moins une offre de compte courant et de carte bancaire et un relationnel client majoritairement à distance) et de leur représentativité. Il s'agit de *BForBank* (Groupe Crédit Agricole), *Boursorama* (Groupe Société Générale), *C-Zam* (Carrefour Banque), *Compte Nickel* (Groupe BNP Paribas), *Fortunéo* (Groupe Crédit Mutuel Arkéa), *Hello Bank* (Groupe BNP Paribas), *ING Direct* (Groupe ING), *Ma French Bank* (Groupe La Banque Postale), *Monabanq* (Groupe CM11-CIC), *N26 Bank*, *Orange Bank* (Groupe Orange) et *Revolut*.

Parmi ces établissements, certains sont des marques (*Hello Bank*) ou des produits (*C-Zam*) sans personnalité juridique. D'autres sont présents en France via le passeport européen (*N26 Bank*, *Revolut*)⁵. D'autres encore sont très récents ou en phase de lancement (*Orange Bank* depuis novembre 2017, *Ma French Bank* du groupe La Banque Postale n'est pas encore lancée au moment où nous publions cette étude). Compte tenu de la diversité de ces situations, il fut nécessaire de conduire une enquête *ad-hoc*. Pour conduire des comparaisons et assurer le maximum d'homogénéité dans les résultats, et alors que certains établissements sont présents dans plusieurs pays ou portent des activités à destination des

¹ Cf. étude de l'ACPR sur la révolution numérique dans le secteur bancaire français : Analyses et Synthèses n°88 (mars 2018).

² La réglementation exige la gratuité pour certaines prestations (clôture du compte de dépôt, services bancaires de base fournis dans le cadre du droit au compte etc.). Dans une optique de protection des populations fragiles, le taux des crédits est également encadré par la réglementation sur le taux d'usure et les frais perçus à raison du traitement d'éventuelles irrégularités de fonctionnement du compte sont également encadrés (plafonnement des commissions d'intervention). La loi n°2013-672 du 26 juillet 2013 de séparation et de régulation des activités bancaires oblige aussi les établissements à proposer une offre spécifique aux clients en situation de fragilité financière qui est facturée au maximum 3 euros par mois.

³ Les obligations en matière de mobilité bancaire ont été créées par la loi n°2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques dite « Loi Macron ».

⁴ Les termes « banque » et « bancaire » doivent ici être compris dans leur acception commune et non légale, dans la mesure où certains des acteurs sondés ne sont pas des établissements de crédit mais des établissements de paiement (*Compte Nickel*) ou des établissements de monnaie électronique (*Revolut*).

⁵ *N26 Bank* dispose depuis mars 2018 d'une succursale en France. *Revolut* agit dans le cadre de la libre prestation de services.

professionnels et des entreprises, **cette étude ne s'est focalisée que sur le seul marché des particuliers résidant en France.**

L'étude montre que ces nouveaux acteurs bancaires ont de fait gagné des parts de marché : **6,5% des français en sont aujourd'hui clients et surtout un tiers des conquêtes client ont été réalisées par ces nouveaux acteurs en 2017.** Par leur dynamisme commercial, ils sont devenus des acteurs incontournables de la banque de détail en France.

Si beaucoup d'entre eux bénéficient de leur intégration à des grands groupes, ce qui leur assure une certaine solidité financière, ces acteurs restent toutefois exposés à certains risques :

- Ils sont particulièrement concernés par les risques opérationnels : tout d'abord, le risque de fraude externe (fraude documentaire, fraude sur les moyens de paiement) et, compte tenu du nombre élevé de prestataires technologiques, les risques d'externalisation.
- Dans la mesure où l'entrée en relation se fait à distance, ils doivent aussi faire preuve d'une vigilance particulière en matière de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme⁶. En ce domaine, si les nouveaux acteurs font déjà appel aux nouvelles technologies pour sécuriser les conquêtes de nouveaux clients, ils attendent aussi de pouvoir s'appuyer sur un dispositif d'identité numérique de niveau élevé en France.
- Par ailleurs, en lien avec leur positionnement stratégique, ces acteurs misent sur la dématérialisation des parcours⁷, l'autonomie laissée aux clients et l'automatisation du relationnel via des développements rapides en intelligence artificielle. En matière de protection de la clientèle, ces professionnels doivent continuer de garantir l'accessibilité et la qualité de l'information fournie aux clients.

Surtout, l'étude souligne que les incertitudes restent nombreuses quant à la capacité des nouveaux acteurs bancaires à construire un modèle d'affaires rentable. Aujourd'hui, ceux-ci se retrouvent en concurrence tant avec les réseaux traditionnels qui ont désormais engagé leur transformation numérique qu'avec de tout nouveaux acteurs européens qui disposent d'un passeport entrant en France et qui s'y montrent particulièrement actifs.

De fait, cette étude montre que sauf quelques rares exceptions ces nouveaux acteurs ne sont pas parvenus à dégager des résultats positifs en 2017. Cela peut s'expliquer en premier lieu par la faiblesse de leur produit net bancaire (PNB), le revenu annuel moyen par client étant de 138€ avec toutefois de fortes disparités entre les établissements. Cela tient à l'environnement de taux bas alors que le PNB dépend encore beaucoup de la marge sur dépôts. Mais cela tient aussi à quelques facteurs structurels que l'étude met en exergue. Tout d'abord, bien que leur clientèle soit en moyenne plus aisée et plus urbaine, celle-ci est encore plus

⁶ Dans l'attente d'une identité numérique de niveau élevé en France, l'identification et la vérification de l'identité du client appellent des mesures de vigilance complémentaires. À partir du 1^{er} octobre 2018, à la suite de l'entrée en application du décret n°2018-284 du 18 avril 2018 renforçant le dispositif français de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, un moyen d'identification électronique délivré dans le cadre d'un schéma français d'identification électronique de niveau de garantie élevé sera équivalent à la présentation de l'original d'un document officiel en cours de validité comportant sa photographie au regard des obligations relatives à la LCB-FT (futur article R561-5-1 du code monétaire et financier). Un tel schéma devra être au préalable notifié à la Commission européenne en application du règlement (UE) n° 910/2014 du Parlement européen et du Conseil du 23 juillet 2014 sur l'identification électronique et les services de confiance pour les transactions électroniques au sein du marché intérieur (règlement eIDAS).

⁷ La dématérialisation des processus a aussi été facilitée par l'ordonnance n°2017-1433 du 4 octobre 2017 relative à dématérialisation des relations contractuelles dans le secteur financier.

jeune et compte davantage de clients inactifs (environ 14%) et moins de clients en banque principale (seulement 23%). Ensuite, leur gamme de produits reste plus limitée et leur positionnement tarifaire qui est constitutif de leur image de marque limite aussi leurs marges de manœuvre. La faiblesse de leur PNB se double enfin de frais généraux importants engendrés par le service clientèle, le marketing et l'informatique. À cet égard, les offres commerciales comme les primes de bienvenue constituent un poste de dépense toujours important (jusqu'à 24% du PNB).

Toutefois cette observation statique doit être complétée par la prise en considération des dynamiques. Certains de ces établissements sont encore en phase de lancement ou de croissance si bien qu'environ la moitié de ces établissements espèrent être rentables à fin 2020. Tout l'enjeu réside donc dans leur capacité à maintenir leur dynamique de développement et d'en amortir les coûts afférents. Or, si les acteurs sondés dans notre étude ambitionnent un total de 13,3 millions de clients à fin 2020, aucun élément ne laisse présager une croissance du marché français : la population française est déjà fortement bancarisée, la croissance démographique reste faible et l'hypothèse d'une augmentation structurelle de la multi-bancarisation est débattue⁸. Par conséquent, si les ambitions stratégiques de ces nouveaux acteurs venaient pour tout ou partie à se réaliser, cela aurait nécessairement pour corollaire un bouleversement des positions acquises par les acteurs traditionnels.

L'ACPR est donc parvenue aux conclusions suivantes:

- 1) Les nouveaux acteurs bancaires ont progressivement réussi à s'installer dans le paysage bancaire français pourtant mature. Toutefois, ils sont eux-mêmes soumis à un contexte concurrentiel très fort. En raison de leur jeunesse et de l'absence de réseaux, leur image de marque reste moins bien établie. Leur positionnement tarifaire les oblige de surcroît à une amélioration constante de leurs performances.
- 2) Dans ce contexte, l'étude met en lumière les incertitudes qui pèsent sur leurs perspectives de développement. Si les plans stratégiques de certains établissements pourraient se révéler trop ambitieux, il reste toutefois délicat de juger de projections de rentabilité pour des acteurs dont la stratégie d'innovation et de développement peut induire des transformations profondes du secteur.
- 3) À cet égard, le rôle des banques en ligne et des néobanques dans la course à l'innovation mérite d'être souligné. Dans le domaine du mobile ou de l'usage innovant des données à des fins marketing, ces nouveaux acteurs se montrent particulièrement actifs. Ils ont ainsi été parmi les premiers à proposer des solutions de gestion des finances personnelles. Dans le domaine de la relation clientèle, ces établissements cherchent aussi à tirer au maximum profit de la technologie pour rendre le client autonome et limiter autant que possible l'intervention humaine. Lorsqu'ils appartiennent à des groupes bancaires déjà établis, ils peuvent ainsi jouer en leur sein le rôle de laboratoire d'innovation et d'expérimentation. Dans tous les cas, ils se sont imposés comme des acteurs essentiels des transformations à venir de la banque de détail.

⁸ Une étude de Bain & Company indique même que celle-ci est passée de 40% à 31% entre 2014 et 2017 (Étude annuelle Bain & Company sur la mobilité et les comportements des clients français dans la banque de détail en 2017)

1. Les modèles d'affaires des nouveaux acteurs bancaires font état de fortes similitudes mais aussi de certains traits distinctifs qui empêchent de dégager un modèle d'affaires unique

1.1. Derrière les termes de « banque en ligne » ou de « néobanque », quatre générations d'acteurs

La 1^e génération de ces nouveaux acteurs bancaires est née avec l'avènement d'internet (Banque COFEVI en 1997, ING Direct en 2000, Fortunéo en 2000, Boursorama en 2002 au moment de la fusion du site d'information boursière avec le courtier en ligne Fimatex de Société Générale)⁹. 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, ces « pionniers » se sont tout d'abord développés comme des banques d'épargne avec des services de courtage en bourse et certains produits d'épargne attractifs (livret d'épargne Orange pour ING Direct en 2000 complété par un contrat d'assurance-vie en 2004). Au-delà des avantages liés à internet (simplicité d'usage, accessibilité permanente), ces nouveaux acteurs donnaient accès aux épargnants à un éventail plus large de produits financiers que les réseaux traditionnels (bourses étrangères, fonds de placement, produits structurés etc.) et pratiquaient des tarifs particulièrement attractifs. Ce n'est que dans un second temps que ces acteurs ont proposé un compte courant pour devenir des banques du quotidien (en 2006 pour Boursorama, en 2009 pour Fortunéo et ING Direct). Cet historique explique pourquoi la 1^e génération de banques en ligne avait assis sa stratégie sur les particuliers aisés, souvent urbains et particulièrement actifs dans la gestion de leur patrimoine financier. Les conditions de revenus et de patrimoine à l'entrée en relation étaient alors un standard de marché.

À l'exception d'ING Direct, porté dès l'origine par la succursale française du groupe bancaire néerlandais ING, ces « pionniers » ont progressivement été rachetés par les groupes bancaires traditionnels : Boursorama par Société Générale en 2002, Fortunéo par Arkéa en 2006, Monabanq en 2008 par le Crédit Mutuel en même temps que le rachat de Cofidis. Alors que les usages de banque en ligne étaient encore minoritaires au sein de la population française, les groupes bancaires y voyaient l'occasion de retenir leurs clients les plus digitaux, d'acquérir une clientèle complémentaire à celle de leurs réseaux mais aussi d'y constituer un centre d'expérimentation et d'innovation sur les usages en ligne. Ces acteurs disposaient par ailleurs d'un éventail limité de produits. L'adossement à des groupes bancaires a par la suite permis d'enrichir le catalogue de produits et de services et de planifier des stratégies de conquête plus ambitieuses et donc plus coûteuses.

La 2^e génération d'acteurs est née autour des années 2010 en réaction à la structuration du marché des banques en ligne. Le groupe Crédit Agricole a lancé ex-nihilo BforBank en 2009 pour attirer une clientèle urbaine et patrimoniale, complémentaire à celle de ses caisses régionales. Ce n'est toutefois qu'en 2015 que les produits de banque au quotidien ont été intégrés au catalogue, l'établissement ayant tout d'abord misé sur le courtage en ligne et les produits d'épargne financière. BNP Paribas a lancé Hello Bank en 2013. Celle-ci s'est revendiquée comme « la première banque mobile européenne » (Allemagne,

⁹ Parmi ces pionniers, le projet *Zebank* pourrait aussi être mentionné. Ce projet a pris fin après la vente de *Zebank* en janvier 2002 à Egg plc filiale de la compagnie d'assurances britannique Prudential.

Belgique, Italie dès 2013 et depuis Autriche et République Tchèque)¹⁰. En France, Hello Bank est une marque rattachée à la ligne-métier Banque De Détail en France (BDDF). Ce choix stratégique visait à pouvoir proposer dès le départ l'ensemble des produits et services bancaires.

La 3^e génération d'acteurs s'appuie naturellement sur les outils de relation à distance (téléphone, internet, mobile) mais mise sur des offres forfaitaires simplifiées, l'absence de conditions de revenus et un réseau de distribution physique préexistant pour conquérir un spectre plus large de clients (modèle parfois qualifié de « phygital »). Ce fut d'abord le cas du Compte Nickel lancé en 2013 qui a établi un partenariat avec les buralistes. C'est également le cas du compte C-Zam proposé par Carrefour Banque où le paquet servant à l'ouverture du compte et contenant la carte bancaire s'achète en magasin Carrefour (depuis 2017), d'Orange Bank qui s'appuie sur le réseau des boutiques Orange (depuis 2017, à partir d'octobre 2018 via le réseau Groupama/Gan), ou encore de Ma French Bank, filiale de La Banque Postale agréée en qualité d'établissement de crédit par la Banque Centrale Européenne le 24 novembre 2017 (lancement prévu en 2019), où l'entrée en relation, en particulier celle des primo-bancarisés, pourra se faire dans les bureaux de poste. L'appui sur un réseau préexistant permet généralement de réduire les coûts d'acquisition de la clientèle. Pour les groupes Orange et Carrefour, c'est également une façon de fidéliser leurs clients, d'établir une nouvelle source de revenus et de mieux rentabiliser leur réseau de distribution.

La 4^e génération d'acteurs est constituée d'offres nativement mobiles centrées sur les services de paiement. C'est le cas de Revolut, établissement de monnaie électronique britannique présent depuis 2015 en France et de N26 Bank, établissement de crédit allemand présent depuis 2017. La France constitue pour ces deux établissements un marché stratégique. Plutôt qu'une stratégie marketing traditionnelle (publicité, référencement internet etc.), à laquelle ils peuvent parfois avoir recours, ces acteurs misent davantage sur le marketing dit « viral » via leur présence dans les médias et les réseaux sociaux, leur réputation et leur politique tarifaire attractive (gratuité non conditionnelle) pour conquérir de nouveaux clients. Actifs dans de nombreux pays européens grâce au mécanisme du passeport, ils ont très récemment levé de nouveaux fonds pour poursuivre leur croissance et amorcer leur implantation sur des marchés extra-européens et notamment le marché américain (160 millions de dollars pour N26 Bank, 66 millions de dollars pour Revolut¹¹). N26 Bank et Revolut restent aujourd'hui indépendants de tout acteur bancaire historique. Ce positionnement peut aussi bien être temporaire dans la perspective d'un rachat futur (de la base clientèle et/ou de la technologie) ou répondre à l'ambition de devenir un nouvel acteur bancaire de référence.

1.2. En dépit de ces différences d'héritages, les positionnements stratégiques de ces nouveaux acteurs bancaires présentent aujourd'hui de fortes similitudes

1.2.1. Une prédominance des outils de relations à distance, même si certains s'appuient pour quelques services ciblés sur un réseau de distribution physique

¹⁰ Communiqué de presse de BNP Paribas du 17 juin 2013.

¹¹ Communiqué de presse de N26 du 20 mars 2018, communiqué de presse de Revolut du 12 juillet 2017.

Pour tous ces acteurs, la quasi-totalité des interactions avec le client se fait à distance (web, application mobile, service client à distance) et sans conseiller clientèle dédié. Aucun de ces acteurs ne dispose de ses propres agences. 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 en boutique Orange pour Orange Bank et dans un bureau postal pour Ma French Bank. C'est nécessairement chez un buraliste pour le Compte Nickel. Chez ce dernier, les buralistes peuvent aussi accompagner les clients sur certaines opérations complémentaires (dépôt et retrait d'espèces, émission de RIB ou remplacement de carte).

À côté de l'entrée en relation, il existe aussi des arrangements pour certains services spécifiques difficilement réalisables à distance : les clients d'Hello Bank ont ainsi accès aux agences de BNP Paribas pour les chèques de banque et les remises de chèques et à ses automates pour les dépôts d'espèces; les clients de Monabanq peuvent aussi déposer leurs chèques et leurs espèces dans les automates des agences CIC. Enfin, les clients C-Zam peuvent aussi se rendre dans les agences Carrefour Banque présentes dans les centres commerciaux des hypermarchés Carrefour pour souscrire à d'autres produits financiers (crédit à la consommation, assurances etc.).

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

- L'interface web reste prépondérante pour l'entrée en relation, la souscription de produits complémentaires et les opérations complexes comme les ordres en bourse ;
- L'application mobile est largement préférée pour les opérations quotidiennes 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.

Cela étant, compte tenu de l'utilisation croissante du *smartphone*, les acteurs les plus récents privilégient tous l'application mobile à l'interface web. Concernant l'entrée en relation et la souscription, les établissements doivent encore poursuivre le déploiement de la signature électronique sur certains produits spécifiques, où la contractualisation passe encore parfois sous format papier et par voie postale.

1.2.2. Une indépendance commerciale couplée à la recherche de synergies intra-groupe

La plupart de ces nouveaux acteurs disposent d'une entité juridique propre¹². Cette indépendance juridique se prolonge souvent d'une indépendance commerciale vis-à-vis des réseaux historiques des groupes bancaires auxquels ils appartiennent. Celle-ci est toutefois plus ou moins assumée : certains se présentent comme de véritables concurrents tandis que d'autres préfèrent souligner leur complémentarité vis-à-vis des réseaux.

Cette indépendance commerciale n'empêche toutefois pas la conclusion de partenariats intra-groupe et la recherche de synergies. Il y a naturellement des accords de distribution pour les services fournis par le réseau d'agences. Les

¹² Hello Bank fait figure d'exception. C'est une marque du réseau de la banque de détail en France qui est d'ailleurs valorisée comme telle auprès du public (« Hello Bank ! par BNP Paribas »).

nouveaux acteurs bancaires font aussi appel aux « usines » de leur groupe pour opérer la monétique et passer les ordres de bourse. Ils peuvent aussi s'appuyer sur les filières d'expertise en matière de comptabilité, de trésorerie, de risques ou de conformité. Sur le plan informatique, l'étude fait état de situations bien différentes. Certains valorisent leur indépendance informatique comme un levier d'agilité. Les acteurs les plus récents vantent ainsi la jeunesse et la souplesse de leurs systèmes d'information en grande partie hébergés dans le *cloud*. D'autres vont au contraire, dans une logique de synergie et de maîtrise des coûts, s'appuyer sur les systèmes d'information de leur maison-mère. Poussant la recherche de synergies à son paroxysme, certains se présentent tout bonnement comme des « distributeurs » alternatifs et parallèles des produits du réseau.

1.2.3. Un catalogue de produits de plus en plus complet, majoritairement en architecture fermée

Les banques en ligne ont longtemps misé sur les produits d'épargne pour soutenir la conquête de nouveaux clients (livret d'épargne, assurance-vie etc.). Aujourd'hui, les stratégies commerciales reposent plutôt sur les services de banque au quotidien. Les clients seraient en effet de plus en plus attentifs aux frais courants (carte bancaire, frais de tenue de compte, frais pour irrégularité etc.). Ainsi, le compte courant couplé à une carte de paiement, laquelle peut être associée à des programmes de fidélité et d'assurance, constitue le principal produit d'appel et de fidélisation des nouveaux acteurs bancaires.

Ceux-ci disposent aussi d'un catalogue de produits relativement plus simple que les banques de réseau. Cela étant, ils étoffent peu à peu leur catalogue de produits. En effet, en lien avec une stratégie de multi-équipement, ils cherchent à progressivement couvrir la grande majorité des besoins financiers pour améliorer le PNB par client et devenir la banque principale de leurs clients. L'offre de crédit immobilier qui est un des principaux facteurs de mobilité bancaire est en développement chez plusieurs d'entre eux. 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.).

Pour intégrer les produits d'assurance, les crédits et les produits d'épargne, les nouveaux acteurs bancaires privilégient en général les produits de leur groupe bancaire pour éviter de partager la marge commerciale avec des producteurs tiers. Toutefois, les produits d'assurance-vie et les produits de bourse (OPCVM etc.) constituent des exceptions à cette architecture plutôt fermée. En effet, fidèles à la philosophie des banques d'épargne qu'ils étaient à leurs débuts, les nouveaux acteurs bancaires peuvent commercialiser des fonds et des contrats d'assurance-vie d'établissements extérieurs à leur groupe de rattachement. Par ailleurs, les acteurs les plus récents, qui se présentent souvent comme des « plateformes bancaires », nouent des partenariats avec des producteurs extérieurs pour élargir plus rapidement leur offre. Néanmoins, leur ambition reste à terme de proposer leurs propres produits, tout du moins pour les produits les plus courants et les plus stratégiques.

1.2.4. Des pratiques tarifaires très compétitives voire offensives

Aux côtés des promesses de simplicité et d'autonomie, c'est aussi leur politique tarifaire qui constitue un puissant facteur de conquête. L'ACPR n'a pas souhaité établir son propre comparatif des tarifs. Toutefois, il est admis que la

politique tarifaire des nouveaux acteurs bancaires se traduit par des prix comparativement plus bas¹³ et encore souvent par des primes de bienvenue. L'ACPR observe qu'à la date du 30 juillet 2017, sept des douze établissements de cette étude offrent des primes à l'ouverture de compte allant de 80 euros à 120 euros, à condition souvent que le nouveau client fasse état d'une utilisation effective du compte bancaire.

1.3. Mais ces banques en ligne et ces néobanques présentent aussi des spécificités qu'elles essaient de valoriser pour améliorer leur compétitivité face à leurs différents concurrents

1.3.1. Si l'orientation vers le grand public est de plus en plus marquée et que les établissements cherchent à répondre à une diversité croissante de profils, des différences de clientèle et de positionnement demeurent

Les établissements ayant volontairement conservé un positionnement de banque patrimoniale ont une clientèle plutôt aisée et urbaine et les 30-50 ans y sont majoritaires. Chez ces acteurs, les produits d'épargne restent les produits les plus rentables et stratégiques. Dans ces conditions, ils peuvent encore exiger un minimum de revenus ou de patrimoine.

Les acteurs les plus récents s'écartent de ce positionnement et misent directement sur les nouvelles générations très à l'aise avec le *smartphone*. La moyenne d'âge de leur clientèle est souvent inférieure à 30 ans. Ceux-là notent aussi que les jeunes ne sont pas nécessairement à la recherche de solutions durables mais ont des besoins spécifiques ou temporaires (bancairisation temporaire pour un séjour à l'étranger, compte pour le e-commerce ou les voyages, cagnottes etc.).

D'autres revendiquent un positionnement grand public (familles, jeunes adultes etc.) et cherchent aussi à répondre aux besoins des personnes en situation de fragilité financière (les demandeurs d'emploi, les personnes en précarité financière). L'absence de conditions de revenus et la promesse de maîtrise des frais d'incidents constituent alors des critères essentiels d'attractivité.

Enfin, pour devenir des établissements bancaires de premier plan, d'autres établissements vont vouloir couvrir l'ensemble de la population. Leur clientèle est encore dominée par les catégories aisées et urbaines, mais ces acteurs ont récemment lancé de nouvelles offres, sans conditions de revenus, pour attirer de nouvelles franges de la population et en particulier les classes moyennes.

1.3.2. Derrière des prix bas, quelques différences dans la politique de tarification

La majorité des banques en ligne et des néobanques ont un modèle tarifaire conjuguant des services courants gratuits (carte bancaire, pas de frais de tenue de compte) avec des services spécifiques payants à l'usage (par exemple le découvert non autorisé, les dépenses hors zone euro, les ordres de bourse) et des produits payants pour tous (crédit, assurance etc.). Sur les produits de banque au

¹³ Par exemple, baromètre Meilleurebanque.com 2018 pour « Le Monde » : https://www.lemonde.fr/argent/article/2018/02/06/des-tarifs-bancaires-contraints-a-la-raison-selon-le-barometre-meilleurebanque-com-pour-le-monde_5252314_1657007.html

quotidien, certains mettent en place un modèle « *freemium* » dans lequel coexistent une offre de base gratuite et une offre « haut de gamme » qui permet d'accéder à certains services supplémentaires. Des conditions à la gratuité peuvent toutefois exister, et supposent d'utiliser régulièrement le compte ou de choisir l'établissement comme banque principale.

Contrairement à ces premiers modèles tarifaires, d'autres établissements préfèrent mettre en place une tarification forfaitaire pour les services courants. Celle-ci se double alors d'une absence de conditions de revenus à l'entrée en relation. Les prix se veulent attractifs et prévisibles. Des tarifications à l'usage complètent les opérations non couvertes par le forfait. Cette politique tarifaire peut constituer un frein à la conquête, mais ces acteurs espèrent ainsi construire un modèle d'affaires rentable en limitant le taux de clients inactifs.

1.3.3. Dans ce contexte de forte concurrence, chacun des établissements cherche à capitaliser sur ses spécificités

Certains établissements ont un modèle d'affaires diversifié qui n'est pas exclusivement centré sur la banque des particuliers. Ainsi, l'activité d'ING Direct est rattachée à ING Bank France qui accueille aussi une activité bancaire à destination des grandes entreprises. Orange Bank mise naturellement sur les synergies avec le groupe Orange pour tirer profit de la marque, de sa base client ou encore de son expertise technologique dans la téléphonie. Boursorama met en avant la notoriété de son portail d'information Boursorama.com (18^e site français en audience). Enfin, plus récemment, plusieurs établissements ont lancé une nouvelle activité à destination des autoentrepreneurs et des professionnels.

D'autres acteurs bénéficient aussi d'une diversification géographique. Parmi les établissements interrogés, cinq ont une présence dans plusieurs pays européens (ING Direct, Hello Bank, N26 Bank, Revolut et Fortunéo¹⁴), même s'il s'agit dans certains cas davantage de la déclinaison d'une marque que de la mise en œuvre réelle de synergies.

D'autres établissements témoignent d'une spécialité « produit » assez marquée. Les acteurs misant sur les clientèles aisées ont conservé une forte expertise sur les produits d'épargne et d'assurance-vie. D'autres acteurs moins nombreux ont développé une activité de crédit à la consommation et de crédit à l'habitat. Certains établissements ciblent également les personnes qui sont souvent en déplacement à l'étranger avec des comptes multi-devises et des taux de change attractifs. Enfin, alors que les services de banque au quotidien sont désormais les produits d'appel, c'est plus récemment sur la capacité à ouvrir un compte en quelques minutes via mobile que la concurrence s'est cristallisée.

*
* *

¹⁴ Fortunéo, qui est une marque de l'établissement Arkéa Direct Bank, est également présent en Belgique et au Luxembourg via la marque Keytrade.

2. Les banques en ligne et les néobanques peinent encore à établir un modèle d'affaires rentable

2.1 Encore petits par leur nombre de clients, ces nouveaux bancaires sont toutefois des acteurs incontournables du marché français en matière de conquête de nouveaux clients

Encadré 1

Les 4 chiffres clés du marché des banques en ligne et des néobanques

- **4,4 millions de clients à fin 2017 soit potentiellement 6,5% de la population française qui est cliente de ces nouveaux acteurs bancaires**

Les statistiques recueillies dans le cadre de cette étude font état de 4,4 millions de clients pour une population française de 67,2 millions (estimation INSEE au 1^{er} janvier 2018), étant noté que d'après la dernière enquête triennale coordonnée par la BCE sur les finances et la consommation des ménages (*Household Finance and Consumption Survey – HFCS*), plus de 99 % des ménages français détiennent un compte de dépôt en 2014, ce qui place la France dans les pays les plus bancarisés d'Europe. Le chiffre de 6,5% fait l'hypothèse que les clientèles des nouveaux acteurs bancaires sont exclusives les unes des autres. Il s'agit donc d'un maximum théorique.

- **3,1 millions de comptes courants à fin 2017 soit 3,9% des comptes courants en France**

Nous estimons qu'il existe au moins 80 millions de comptes courants en France. Ce chiffre est cohérent avec celui du rapport de Mme Inès Mercereau sur la portabilité bancaire (2014)¹⁵. Ce chiffre est également cohérent avec le nombre de cartes de paiement estimé par la Fédération Bancaire Française à 82 millions¹⁶, étant noté que pour les comptes-joints, plusieurs cartes bancaires peuvent être rattachées à un même compte. Ce chiffre est également cohérent avec les réponses au questionnaire sur les pratiques commerciales de l'ACPR qui faisaient état à fin 2016 de 78 millions de comptes courants parmi les 92% des organismes ayant répondu au questionnaire.

Le compte courant et les services de paiement associés constituent souvent l'offre principale à partir de laquelle se construit la stratégie de multi-équipement. Chez certains établissements, toutefois, le nombre de comptes courants peut être sensiblement inférieur au nombre total de clients. C'est souvent le fruit d'un développement historique où la conquête de clients passait par d'autres produits (livret bancaire, compte-titres, crédit à la consommation).

- **1,3 million de clients conquis en 2017 soit 33,5% des conquêtes de clients en 2017**

Pour estimer le poids des nouveaux acteurs bancaires dans les nouvelles ouvertures de compte, nous avons à la fois pris en considération :

- (1) les gens qui changent de banque (mobilité bancaire) : le rapport de Mme

¹⁵ <https://www.economie.gouv.fr/files/files/PDF/Rapport-portabilite-bancaire.pdf>

¹⁶ <http://www.fbf.fr/fr/files/AK2CU7/Faits-et-chiffres-mars2018.pdf>

Inès Mercereau sur la portabilité bancaire (2014) estimait le taux de mobilité bancaire à 4,5% par an, un chiffre équivalent à celui publié par Bain & Company dans son étude de 2017 sur la mobilité bancaire en France.

- (2) les gens qui ouvrent de nouveaux comptes sans fermer leurs comptes actuels : cette 2^e catégorie recouvre la croissance démographique et potentiellement le développement de la multi-bancarisation. Nous retenons la hausse de 0,3% de la population française entre 2016 et 2017 (chiffres INSEE) et nous supposons un taux de multi-bancarisation stable compte tenu des incertitudes qui entourent son évolution : beaucoup estiment que la révolution numérique devrait favoriser une hausse de la multi-bancarisation, mais les chiffres de Bain & Company montrent que cela ne se traduit pas encore dans les faits.

Cela aboutit à un ratio d'ouvertures de compte de 4,8% sur 80 millions de comptes, soit 3,8 millions ouvertures de compte en 2017.

- **À l'horizon fin 2020, les plans stratégiques des nouveaux acteurs bancaires tablent sur un total de 13,3 millions de clients soit un triplement du fonds de commerce en 3 ans**

2.2 En raison des fortes dépenses d'investissement et de marketing associées à un PNB structurellement faible, ces acteurs restent pour la plupart non rentables

Sauf quelques rares exceptions, ces nouveaux acteurs ne sont pas parvenus à dégager un résultat net positif en 2017¹⁷. Cette conclusion générale était aussi observée les années précédentes (le questionnaire remontait jusqu'à 2012). Cela tient tout d'abord à la faiblesse du produit net bancaire (PNB) mesuré en moyenne sur 7 établissements à 138 euros par an et par client (avec toutefois une forte hétérogénéité des résultats puisque l'écart-type est de 60 euros).

La faiblesse du PNB tient à **5 raisons principales**:

1. le « pool » de clients à valeur, c'est-à-dire ceux disposés à souscrire plusieurs produits, fait l'objet d'une concurrence intense entre les nouveaux acteurs bancaires et les acteurs traditionnels via le crédit immobilier notamment ;
2. leur clientèle est dans l'ensemble plus jeune – elle compte de fait moins de retraités - et se révèle donc moins profitable que celle des réseaux traditionnels ;
3. leur gamme de produits est dans l'ensemble plus réduite que celle des réseaux traditionnels et de fait le taux d'équipement en crédits et en produits d'assurance reste encore faible ;
4. un taux plus important d' « inactifs » que nous mesurons à 14% (chiffre à prendre avec précaution car chaque établissement a suivi sa propre méthodologie de mesure de l'inactivité) et un taux plus faible de clients ayant choisi l'établissement comme banque principale que nous mesurons à 23%¹⁸;

¹⁷ L'analyse des résultats financiers fut possible sur 8 établissements parmi les 12 participants à l'étude. Certains établissements n'ont pas pu fournir des résultats financiers correspondant au périmètre visé par l'étude (marché des particuliers en France).

¹⁸ Dans le cadre de cette étude, un établissement était supposé être la banque principale à partir du moment où le client y domicilie ses principaux revenus (salaires, traitements, aides sociales).

5. leur politique tarifaire et leur promesse d'expérience client (pas de frais cachés, pas de frais sur les incidents de paiement) limitent leurs recettes.

Au final, les revenus des nouveaux acteurs bancaires sont concentrés sur un nombre réduit de clients : pour l'ensemble de ces acteurs, 20% des clients rapportent systématiquement plus de 80% des revenus et pour beaucoup d'entre eux plus de 90%. Cette concentration significative des revenus se double d'une dépendance forte du PNB à la marge sur dépôt tirée des dépôts à vue et des livrets (en moyenne 55% du PNB).

Dans ce contexte, les nouveaux acteurs bancaires cherchent à développer les commissions, mais leurs politiques tarifaires réduisent leurs marges de manœuvre. Si les produits d'épargne sont souvent les produits les plus rentables (bourse, assurance-vie), et de fait ceux-ci représentent une part importante des revenus de certains, tous les acteurs ne sont pas équipés pour offrir ce type de services ou ne visent pas les clientèles qui disposent d'une épargne financière suffisante. Les crédits immobiliers et les crédits à la consommation sont également perçus comme des leviers de croissance, mais le taux d'équipement est encore faible (majoritairement inférieur à 10% de la clientèle). Enfin, les produits d'assurance sont également stratégiques, qu'il s'agisse de l'assurance de biens (assurance moyens de paiement, assurance auto) ou l'assurance de personne (prévoyance), mais là encore les taux d'équipement sont plutôt faibles (majoritairement inférieurs à 20% de la clientèle).

La rentabilité des nouveaux acteurs bancaires est également grevée par l'importance des frais généraux. La moyenne du coefficient d'exploitation est de 138% avec ici encore un écart-type important (35%). Trois postes de dépense importants se dégagent de l'étude: les dépenses de personnel qui comptent pour un tiers des frais opérationnels malgré l'absence de réseaux, les frais de marketing et les frais liés aux systèmes d'information. Parmi les dépenses de marketing, les offres commerciales comme les primes de bienvenue ou de parrainage peuvent en particulier constituer un poste de dépense significatif (jusqu'à 24% du PNB). Pour ces nouveaux acteurs, l'enjeu sera de savoir s'ils pourront à terme réduire ces dépenses de marketing tout en conservant les clientèles acquises.

*
* *

3. Relever ce défi de rentabilité, la majorité des nouveaux acteurs bancaires comptent dégager des résultats positifs en 2020

Dans leurs plans stratégiques, la majorité des nouveaux acteurs bancaires comptent dégager des résultats positifs en 2020. Ils apportent pour ce faire des réponses souvent similaires mais à des degrés différents.

3.1. Conquérir de nouveaux clients pour asseoir la notoriété de la marque, atteindre une taille critique et permettre des économies d'échelle

Cette stratégie est notamment portée par les acteurs orientés grand public et les nouvelles banques mobiles. Ces établissements tablent sur une accélération de leur conquête client avec souvent plus de 100 000 nouveaux clients espérés en 2018. L'objectif poursuivi est d'atteindre la taille critique suffisante pour amortir la base de coût liée à la mise en œuvre d'une relation bancaire. Cela suppose aussi des dépenses significatives en marketing pour compenser l'absence d'un réseau physique et le déficit de notoriété afférent.

Pour parvenir à leurs objectifs de conquêtes, ces établissements misent sur leurs offres sans critères de revenus. La clientèle de ces établissements se rapproche ainsi progressivement de celle des acteurs traditionnels. Les retraités y sont encore peu représentés, mais les catégories de clients à revenus moyens ou modestes gagnent en représentativité.

Depuis 2017, quelques acteurs commencent aussi à se développer sur de nouvelles clientèles. Boursorama a lancé une offre à destination des entrepreneurs individuels et des autoentrepreneurs et ING Direct propose un prêt professionnel aux PME (contributions aux PNB négligeables à fin 2017). Revolut s'est également positionné sur ce créneau en visant principalement les « *freelancers* ». En revanche, et à l'exception notable de Revolut et de N26, les nouveaux acteurs bancaires sont plutôt prudents en matière d'expansion internationale. Boursorama s'est progressivement recentré sur le marché français (vente de sa filiale Selftrade au Royaume-Uni en 2014, vente de sa filiale OnVista en Allemagne en 2016, vente en cours de sa filiale espagnole Selftrade¹⁹).

Dans cette « course au client », les nouveaux acteurs bancaires ont insisté sur l'enjeu stratégique des obligations d'identification et vérification de la clientèle lors de l'entrée en relation au titre de la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme. En ce domaine, ils plaident pour davantage d'harmonisation au niveau européen. À plus court terme, l'enjeu pour les acteurs français sera de s'appuyer sur le nouveau cadre réglementaire relatif à l'entrée en relation tel que modifié par le décret du 18 avril 2018 qui reconnaît de nouvelles mesures de vigilance complémentaires (entrée en application à partir d'octobre 2018)²⁰, voire sur un cadre national d'identification électronique de niveau élevé au sens des dispositions européennes, qui reste encore à bâtir²¹.

3.2. Augmenter le PNB par client via le multi-équipement et une plus grande fréquence d'interactions et ainsi devenir le banquier principal

On retrouve cette stratégie naturellement chez l'ensemble des acteurs sondés. Mais celle-ci semble davantage portée par des acteurs où les objectifs de conquête client sont plus modestes (inférieurs à 100 000 clients par an). Certains acteurs font l'analyse que les clients ne souhaitent pas nécessairement multiplier

¹⁹ Communiqué du 5 juin 2018 du groupe Société Générale annonçant la signature d'un accord pour la cession de l'intégralité de la participation de Boursorama dans Self Trade Bank S.A.U, sa filiale espagnole, à Warburg Pincus.

²⁰ Décret n° 2018-284 du 18 avril 2018 renforçant le dispositif français de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme : outre la reconnaissance d'un moyen d'identification électronique de niveau élevé comme alternative à la remise d'une pièce officielle d'identité en face à face, ce décret introduit, pour la relation à distance, 2 nouvelles mesures possibles de vigilance complémentaire : 1) le moyen d'identification électronique de niveau substantiel et 2) la signature électronique avancée ou qualifiée reposant sur un certificat qualifié.

²¹ C'est l'objet de la mission interministérielle confiée en janvier 2018 à Mme Valérie Peneau par le ministère de la justice, le ministère de l'intérieur et le secrétariat d'Etat chargé du numérique.

les comptes bancaires. Dans une optique de rationalisation de leurs comptes, pour des raisons financières ou pour des questions liées à des événements de vie (ex : souscription d'un crédit immobilier chez un concurrent), les clients peuvent décider de fermer leurs comptes chez ces nouveaux acteurs lorsqu'ils n'ont chez eux qu'un compte secondaire ou d'appoint.

Dans ces conditions, les établissements souhaitent qu'une majorité de leurs nouveaux clients utilisent leur offre comme banque principale. Ils cherchent ainsi à se prémunir contre les nouveaux clients qui ont une très faible activité et qui viennent généralement chercher les primes de bienvenue. L'équipement du client dépend aussi de la capacité de l'établissement à augmenter la fréquence des interactions avec les clients via les applications, les outils de gestion des finances personnelles – la seconde directive européenne sur les services de paiement (DSP2) en ayant fait des incontournables de l'offre bancaire - ou encore via des recommandations et des alertes personnalisées. Des réflexions se font également jour sur l'offre de produits et de services non bancaires (équipement de la maison, recherche de logement etc.) pour encore mieux fidéliser le client.

Mais pour beaucoup d'entre eux, le catalogue produit est encore en construction. En effet, si les services de banque au quotidien constituent le cœur stratégique de leur offre, ceux-ci doivent être complétés par des services plus rémunérateurs en mesure de fidéliser davantage le client comme les livrets bancaires, les produits d'assurance et les crédits. Pour accélérer la mise sur le marché de nouveaux produits, ces nouveaux acteurs peuvent alors décider d'agir comme simple intermédiaire.

3.3. Maîtriser l'évolution des frais généraux et le coût du risque

À côté des actions sur le PNB, les nouveaux acteurs bancaires cherchent à réduire les frais généraux ou à tout le moins limiter leur augmentation au fur et à mesure de la croissance du fonds de commerce. Cela se matérialise tout d'abord par des projets d'automatisation et d'industrialisation des fonctions de *back-office*.

Cela se traduit également par des actions sur le relationnel client. Les chargés de relation clientèle constituent généralement entre un quart et un tiers des effectifs. De surcroît, les plages horaires des centres de relation clientèle sont souvent plus étendues en soirée et en week-end. Parmi les différents outils d'interaction avec client, le téléphone est ainsi le mode d'interaction le plus cher devant le courriel et le tchat. Dans ce contexte, l'objectif général poursuivi par ces établissements est de rendre le client aussi autonome que possible et ce par tous les moyens (caractère intuitif des applications mobiles, fluidité des parcours etc.). Avec le développement de l'intelligence artificielle, beaucoup de ces établissements ont ainsi des projets de *chatbot* ou de *mailbot* pour soutenir le téléconseiller voire pour s'y substituer dans certains cas. Si ces nouveaux outils apportent aujourd'hui des réponses aux questions les plus simples et les plus fréquentes des clients, ils devraient pouvoir à terme assister le client dans la réalisation de certaines tâches, par exemple dans les parcours de souscription, voire émettre des recommandations personnalisées.

L'amélioration de la rentabilité suppose enfin une meilleure maîtrise du coût du risque. En effet, l'ACPR observe que les établissements de l'étude qui dégagent les meilleurs résultats financiers ont également une charge de risque plus faible.

Ces acteurs sont encore peu concernés par le risque de crédit car l'offre de crédit est encore récente et l'équipement de leurs clientèles est limité. En revanche, en matière de risques opérationnels, si les pertes pour erreurs opérationnelles et pour litiges sont marginales, les acteurs sont essentiellement exposés au risque de fraude : il s'agit notamment de la fraude documentaire et identitaire à l'entrée en relation, de la fraude sur les moyens de paiement (fraude monétique ou fraude sur les virements à cause de *phishing*) ou encore de découverts techniques non recouverts. Du fait de leur modèle relationnel mais aussi de leur jeunesse, la problématique de la fraude est sans doute plus importante chez les nouveaux acteurs bancaires que dans les réseaux traditionnels.

*
* *

Conclusion

Les nouveaux acteurs bancaires ont progressivement réussi à s'installer dans le paysage bancaire français pourtant mature. Toutefois, ils sont eux-mêmes soumis à un contexte concurrentiel très fort. En raison de leur jeunesse et de l'absence de réseaux, leur image de marque reste moins bien établie. Leur positionnement tarifaire les oblige de surcroît à une amélioration constante de leurs performances.

Dans ce contexte, l'étude met en lumière les incertitudes qui pèsent sur leurs perspectives de développement. Si les plans stratégiques de certains établissements pourraient se révéler trop ambitieux, il reste toutefois délicat de juger de projections de rentabilité pour des acteurs dont la stratégie d'innovation et de développement peut induire des transformations profondes du secteur.

À cet égard, le rôle des banques en ligne et des néobanques dans la course à l'innovation mérite d'être souligné. Dans le domaine du mobile ou de l'usage innovant des données à des fins de marketing, ces nouveaux acteurs se montrent particulièrement actifs. Ils ont ainsi été parmi les premiers à proposer des solutions de gestion des finances personnelles. Dans le domaine de la relation clientèle, ces établissements cherchent aussi à tirer au maximum profit de la technologie pour rendre le client autonome et limiter autant que possible l'intervention humaine. Lorsqu'ils appartiennent à des groupes bancaires déjà établis, ils peuvent ainsi jouer en leur sein le rôle de laboratoire d'innovation et d'expérimentation. Dans tous les cas, ils se sont imposés comme des acteurs essentiels des transformations à venir de la banque de détail.



4 place de Budapest
CS 92459
75436 PARIS CEDEX 09
Téléphone: 01 49 95 40 00
Site internet : <https://acpr.banque-france.fr/>