

Les néobanques innovent avec leurs produits & services et séduisent une large clientèle, mais quelles stratégies peuvent-elles adopter pour devenir profitables sur le long terme en Suisse et en Europe ?

Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES

par :

Naim SIMSEK

Conseiller au travail de Bachelor :

Michael DESFORGES, Enseignant à la Haute Ecole de Gestion de Genève

Carouge, le 16 juillet 2020

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

Filière économie d'entreprise

Déclaration

Ce travail de Bachelor est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre de Bachelor of Science en économie d'entreprise.

L'étudiant a envoyé ce document par email à l'adresse d'analyse remise par son conseiller au travail de Bachelor pour analyse par le logiciel de détection de plagiat URKUND.
<http://www.orkund.com/fr/student/392-orkund-faq>

L'étudiant atteste avoir réalisé seul-e le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie

L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Bachelor, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de Bachelor, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seul le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Lu et signée le 16 juillet 2020.

Naim SIMSEK

Remerciements

À travers ces lignes, je souhaite remercier toutes les personnes qui ont été présentes et m'ont aidé durant ces 4 ans de cursus à la HEG.

De plus, je remercie également mon employeur, la Banque Pictet & Cie, de m'avoir accompagné et soutenu durant tout mon parcours.

J'aimerai également remercier mon ami Sidney Bader pour son aide et son soutien tout au long de ces dernières années.

Pour finir, je tiens à remercier Michael Desforges que j'ai connu à travers différents cours durant mon cursus et eu la chance de l'avoir en tant que conseiller de bachelor pour m'accompagner, m'aider et me guider pour aborder de la meilleure manière ce travail.

Résumé

Le secteur bancaire a connu d'importants changements structurels aux cours des dernières années. Ce changement de paradigme est dû à l'émergence des technologies financières combinée aux évolutions réglementaires qui ont amenés à modifier la paysage bancaire et sur la relation avec le client.

Ce travail est basé sur l'analyse des néobanques provenant du monde des fintechs. Ces nouvelles banques ont séduit des millions de personnes grâce à leur offre gratuite de gestion de compte et de moyens de paiement avec conditions très avantageuses. Mais quid de leur rentabilité ?

Revolut était une des pionnières sur le marché en proposant des services de paiement extrêmement compétitifs qui est devenu aujourd'hui un standard de marché. Avec l'arrivée de nombreuses néobanques, ces dernières se livrent à une course pour conquérir de nouveaux marchés et ainsi renforcer leur positionnement. Face à une telle concurrence, certaines, à l'instar de Revolut, étoffent leur gamme de prestations pour se démarquer et d'autres préfèrent se faire racheter par des grands groupe bancaires pour se développer.

Bien qu'elles ambitionnent à remplacer les banques classiques, elles sont aujourd'hui beaucoup trop fragiles financièrement pour y parvenir. En effet, la majorité peinent à dégager des bénéfices et font face à une forte concurrence dans le secteur.

Avec l'initiative de l'Open Banking et la volonté politique de favoriser l'innovation et l'accès à l'écosystème bancaire, nous observons une tendance à un mariage entre fintechs et banques classiques qui permet d'exploiter de nombreuses synergies.

Ce travail d'analyse m'a permis d'identifier les tendances et les opportunités et de mieux comprendre leur positionnement pour tirer des recommandations.

Il y a un grand potentiel chez les néobanques, surtout d'un point de vue technologique. Cependant, en raison de leur structure et de leur modèle d'affaires, leur avenir est incertain. Elles vont devoir améliorer leurs lacunes comme leur offre de prestations, soit en obtenant une licence bancaire, soit en collaborant avec d'autre acteurs. Cette dernière solution semble être la réponse à la problématique. La consolidation entre le monde des fintechs et les banques traditionnelles permettra à chacun de ces acteurs de prospérer sur le long terme et de faire face à la menace des GAFAs.

Table des matières

Déclaration	i
Remerciements	ii
Résumé.....	iii
Table des matières	iv
Liste des tableaux	v
Liste des figures	v
1.1 Introduction aux néobanques.....	1
1.2 Les produits et services offerts.....	3
1.3 Leur modèle d'affaires.....	9
1.4 Les principaux acteurs	9
1.5 Leurs sources de revenus.....	11
1.6 Les clients.....	12
1.7 L'acquisition des clients	13
1.8 Le financement.....	14
1.9 Leur origine	16
1.10 Comment expliquer le succès auprès des clients ?	21
1.11 L'impact sur le secteur bancaire	22
1.12 La riposte des banques	24
1.13 Les défis des néobanques	24
2. Méthodologie	27
2.1 L'analyse PREST	27
2.2 Modèle de Porter	36
2.3 Analyse SWOT.....	43
2.4 Les facteurs clés de succès.....	45
3. Recommandations	47
3.1 Les points d'améliorations et de développement.....	47
3.2 Les stratégies à adopter	49
Conclusion	52
Bibliographie.....	53

Liste des tableaux

Tableau 1 : comparatif entre Credit Suisse et Revolut	22
Tableau 2 : Les variables pivots	35

Liste des figures

Figure 1 : Schéma start-up	14
Figure 2 : Évolution des levés de fonds entre 2018 (Q1) et 2019 (Q3)	15
Figure 3 : Schéma AISP dans le cadre de DSP2	18
Figure 4 : Évolution des ventes B2C en Europe	29
Figure 5 : Développement du commerce en ligne	29
Figure 6 : Nombre de carte par pays en Europe (2018)	30
Figure 7 : Comparaison entre la génération Y et la génération Baby-Boomers	31
Figure 8 : Croissance en % d'adultes qui possèdent un smartphone	32
Figure 9 : Croissance en % d'adultes qui utilisent internet	33
Figure 10 : Nombre de banques en Suisse (2004-2018)	36
Figure 11 : Évolution de la création de valeur ajoutée en % (2010-2017)	37
Figure 12 : Croissance des fintechs en Suisse	38

1.1 Introduction aux néobanques

1.1.1 Définition

Une néobanque peut être définie comme une banque digitale qui est uniquement accessible à travers une application mobile. Cependant, ce terme peut porter à confusion, car en réalité, ce ne sont pas des banques à proprement parler, mais pour la très grande majorité ce sont des établissements de paiement. La différence réside dans le fait que la grande majorité des néobanques exercent sans licence bancaire. De ce fait, elles ne peuvent proposer que des activités de services de paiement. Les banques traditionnelles quant à elles, peuvent conserver des dépôts clients ou octroyer des crédits.

Dans le cadre de ce travail de bachelor, nous allons analyser les néobanques qui agissent en tant qu'établissements de paiement ou qui ont comme activité principale la gestion des comptes bancaires et des moyens de paiement.

Ces établissements de paiement, appelé également banques mobiles, se démarquent par leur maîtrise de l'innovation technologique du monde des fintechs et leur facilité d'utilisation. En effet, toute la relation et les interactions se font via une application mobile intuitive pour smartphone. Les clients peuvent gérer leur compte bancaire directement depuis leur appareil mobile en temps réel et partout dans le monde. La majorité des néobanques offrent des prestations bancaires de base très compétitives, c'est-à-dire l'ouverture d'un ou plusieurs comptes personnels en devises étrangères, des opérations de changes sans commissions avec un taux de conversion avantageux et la possibilité de transférer de l'argent instantané à ses amis ou de procéder à des virements bancaires. Cependant, elles ne peuvent accorder des crédits sans licence bancaire et donc n'offrent pas la possibilité d'être à découvert à ses clients. L'ouverture d'un compte et l'obtention d'une carte de paiement sont gratuites.

Leur succès est dû à la simplicité d'ouverture de compte, la gratuité des services de base et de l'ergonomie de l'application. Ces entreprises s'adressent à un large public en offrant des services sans prérequis, notamment en termes de revenus. L'ouverture d'un compte se fait directement depuis l'application qui ne requiert pas de vérification de diligence poussée contrairement aux banques traditionnelles. Un simple document d'identité suffit pour créer un compte en quelques minutes.

1.1.2 Différences avec les banques en ligne

Les néobanques ne doivent pas être confondues avec les banques en lignes. En effet, une banque en ligne est une véritable banque disposant d'une licence bancaire ou étant une filiale numérique d'une banque classique. Elles possèdent des agences et offrent un catalogue de prestations et service plus complet que les néobanques, notamment en termes de crédit ou d'assurance-vie. Elles proposent également la possibilité à ses clients de gérer leur compte sur un site internet (e-banking) ou une application mobile alors que la néobanque n'offre que la dernière solution à ses clients.

Il existe de nombreuses banques en ligne, notamment en France comme HelloBank, filiale de BNP Paribas, Boursorama banque, détenue par la Société Générale ou bien encore Orange Bank de l'opérateur téléphonique Orange.

En Suisse, l'essor des banques en ligne est moins important, on peut citer par exemple Swissquote, qui est spécialisé dans le négoce et le trading, ou bien encore Zak qui est une offre numérique de la banque Cler et qui compte des agences.

1.1.3 Différences avec les banques traditionnelles

Il existe de nombreuses différences entre une néobanque et une banque traditionnelle. Comme énuméré précédemment, les banques classiques, qui peuvent être catégorisées par type d'activité comme par exemple en tant que banques universelles (UBS, Credit Suisse), en banques privées (Pictet, Bordier, Julius Bär) ou encore en banques d'affaires (JPM, Goldman Sachs). Ces banques disposent d'une licence bancaire qui leur permettent tout d'abord d'utiliser le terme « banque » dans leur raison sociale et d'exercer les activités bancaires et financières régulées comme par exemple la conservation des dépôts clientèles ou l'octroi de crédit.

La gamme de produits des banques classiques est plus fournie. Ces dernières proposent notamment plusieurs types de crédit aux particuliers et aux entreprises et peuvent conserver les dépôts de leurs clients. Elles fournissent également des moyens de paiements et sont actives dans le domaine de la gestion de fortune et d'actifs.

Ces différentes activités permettent d'accroître les revenus et de diversifier les sources. Les revenus peuvent être les frais de tenues de comptes, les frais de garde, les frais de mandat de gestion ou bien encore les diverses commissions (paiements, courtages, changes, etc.). À contrario de la majorité des néobanques qui ont uniquement l'activité de services de paiement qui génère des revenus moins importants.

En termes de coût, une banque classique supporte d'importantes charges liées à leur organisation qui comprend un coûteux back-office, un middle-office et un front-office. À noter également que ces dernières années, de nombreuses lois, exigences réglementaires ou directives ont été adoptés partout à travers le monde, ce qui les oblige les banques traditionnelles à se conformer et ce qui génèrent des coûts supplémentaires.

Tandis que les néobanques « sous-traitent » leur back-office à des banques classiques, elles peuvent se concentrer sur les activités à valeur ajoutée, en s'occupant de la partie front-office qui passe par l'expérience et interaction client en développant et améliorant sans cesse leurs services. Elles sont également soumises à moins d'exigences réglementaires que les banques classiques.

1.2 Les produits et services offerts

L'offre des produits et services de paiement de base est assez similaire entre les nombreuses néobanques. C'est-à-dire l'ouverture d'un compte personnel gratuit et la mise à disposition d'une carte de paiement physique ou numérique.

Le catalogue de services et les tarifs peuvent varier selon l'entreprise. Les acteurs déjà établis depuis plusieurs années et qui possèdent une base de clientèle importante et pour certain une licence bancaire, à l'instar du britannique Revolut ou l'allemand N26, offrent une large gamme de produits et services à ses clients privés ou commerciaux. Les clients peuvent souscrire à ces services sous forme de multiple sorte d'abonnement facturé mensuellement.

À l'inverse, les sociétés qui débutent, comme le suisse Neon, n'ont quant à elles, en général, un catalogue de services moins exhaustifs s'adressant davantage à des clients privés et un système de tarification unique.

Par souci de simplification, nous prendrons en illustration les produits et services offerts aux clients privés par Revolut, un des leaders du marché, qui avec son offre, tend à définir les standards de marché face auxquels les autres acteurs devront également adopter pour faire face.

Très prometteuse, la fintech britannique Revolut a été fondée en 2014 par deux anciens banquiers du Credit Suisse. À sa création, elle était une des premières applications de paiement provenant du monde des fintechs à se faire connaître au grand public en proposant des solutions de paiement et de virement multi-devises à travers une application mobile.

Depuis, elle a obtenu une licence bancaire européenne qui lui a permis d'élargir son catalogue de prestations et d'avoir une longueur d'avance sur ses nouveaux concurrents (néobanques) qui ont vu le jour ces dernières années.

Aujourd'hui, Revolut compte 10 millions de clients dont environ 300 000 clients en Suisse à la fin de l'année 2019. Elle ambitionne de conquérir 100 millions de clients à travers le monde et pour se faire a procédé à 2 levées de fonds privés, une en 2018 avec 250 millions de dollars américains, et la seconde l'année dernière avec un demi-milliard de dollars américains récoltés auprès d'un fonds de capital-investissement qui lui a permis d'être ainsi valorisé à 5,5 milliards de dollars américains.

1.2.1 L'offre de base

A titre d'illustration, Revolut propose les services suivants sur son application :

- L'ouverture d'un compte en quelques minutes avec simplement un seul document d'identité ;
- d'offrir une facilité de gestion de son argent à travers l'envoi de notifications de paiement, de création de coffres-forts virtuels pour épargner (vacances, projets, etc.), de définir un budget ou encore des objectifs financiers ;
- d'avoir une carte de paiement pour ses achats en ligne ou dans les commerces à travers le monde et de bénéficier du cours interbancaire pour plus de 140 devises étrangères ;
- de retirer gratuitement ou à des conditions avantageuses des liquidités auprès des distributeurs automatiques de billets ;
- d'envoyer de l'argent à ses amis et de procéder à des virements bancaires possibles dans une trentaine de devises à travers le monde.

Toutes ces prestations sont gratuites pour tous les clients Revolut. Cependant il existe des plafonds, notamment une limitation à 6000 CHF par mois sur l'ensemble des opérations et une limite de 200 CHF ou l'équivalent en devise étrangère pour le retrait de liquidité aux distributeurs automatiques de billets.

Cette offre de base gratuite peut être considérée comme un standard de marché qui est proposé par une très grande majorité d'acteurs comme N26, Revolut, Monzo ou encore Neon qui auront pour chacune des spécificités notamment sur les plafonds, ou sur des aspects techniques comme l'attribution d'un IBAN personnel ou encore sur les devises étrangères disponibles.

1.2.1.1 La carte de paiement

Il est important de comprendre le type de carte de paiement qui est fourni. Il suffit de taper « carte de crédit Revolut » dans la barre de recherche Google pour trouver de nombreux articles qui utilisent à mauvais escient le terme de carte de crédit alors qu'en réalité elle n'en est pas une.

Une carte de crédit¹, comme son nom l'indique, est un moyen de paiement à crédit qui débite les transactions sur une réserve de crédit qui est accordé mensuellement au titulaire et remboursable de différentes manières.

Dans le cas des néobanques et de Revolut en illustration, c'est une carte à prépaiement qui est fournie en partenariat avec Mastercard ou Visa selon le domicile de résidence du titulaire. Cette carte peut être sous forme physique ou digitale disponible directement sur l'application.

L'utilisation de la carte nécessite que le compte courant rattaché à la carte soit alimenté en avoir avant une transaction qui sera débitée automatiquement sur le solde du compte.

Ainsi, il est important de bien faire la distinction entre ces 2 moyens de paiements qui n'offrent pas les mêmes prestations et utilisations. Elles peuvent être considérées comme complémentaires dans certaines situations ou besoins.

Prenons l'exemple d'une personne qui réserve ses prochaines vacances en ligne via une agence de voyages étrangère. Elle pourra utiliser sa carte à prépaiement Revolut qui aura été préalablement alimentée pour procéder au paiement sur le site. Mais elle devra très certainement utiliser sa carte de crédit émise par sa banque traditionnelle, pour payer la caution de la chambre d'hôtel qui, comme la très grande majorité, accepte uniquement les cartes de crédit pour procéder à une opération de préautorisation ou bien du liquide.

1.2.2 Élargissement de l'offre

Lors de l'événement Paris Fintech Forum en janvier dernier, le CEO de Revolut a dévoilé l'ambitieux de devenir le « Amazon de la banque » en voulant couvrir toutes les prestations bancaires traditionnelles et de devenir la banque principale à ses millions d'abonnés. Pour cela, Revolut propose à ce jour un des catalogues de prestations les plus fournis chez les néobanques et qui tendent à se compléter rapidement par des fonctionnalités innovantes et par des produits plus classiques afin de concurrencer les banques classiques.

¹ Selon la définition disponible

l'adresse :<https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/carte-de-credit/>

1.2.2.1 L'accès aux cryptomonnaies

Il est possible d'acquérir des cryptomonnaies via l'application, de les conserver et les échanger depuis son compte Revolut sans commissions. Cependant, le choix des cryptodevises se limite pour l'instant à 5 devises qui sont le Bitcoin (BTC), l'Ethereum (ETH), le Ripple (XRP), le Bitcoin Cash (BCH) et le Litecoin (LTC).

Cette fonctionnalité est disponible dans de nombreux pays européens et en Suisse.

Néanmoins, l'application n'offre pas la fonctionnalité de Wallet qui consiste à recevoir, conserver et transférer des cryptomonnaies. Cette fonction peut être définie comme un coffre-fort ou un portefeuille virtuel. Le client Revolut n'a pour l'instant pas la possibilité de transférer vers une autre plateforme ses avoirs.

1.2.2.2 L'accès aux actions boursières

Revolut facilite et démocratise l'accès aux marchés financiers au grand public en offrant à ses clients la possibilité d'investir gratuitement sans frais de courtage dans des actions cotés avec une cotation en temps réel. Son offre concurrence directement une des activités les plus prisées des banques classiques et des courtiers.

En effet, Revolut Trading permet à ses clients d'investir dans des actions sans frais de transaction et innove en proposant la possibilité d'investir dans une fraction d'action. L'investissement minimum s'élève à 1 USD, ce qui permet par exemple d'acheter 10 % de l'action Amazon et de pouvoir profiter de la performance du titre sans devoir détenir une action entière qui coûte plusieurs milliers de dollars américains et perçoit une part du dividende s'il est versé.

Très peu d'acteurs permettent « l'achat » par fraction, Revolut est une des premières néobanques² à proposer cette possibilité ce qui rend les investissements en bourses accessibles au plus grand nombre de personnes et permet avec un faible capital d'investir dans plusieurs actions afin de diversifier au mieux son portefeuille-titres.

Cependant, cette prestation est à ses débuts et doit être améliorée si elle souhaite concurrencer les banques ou les courtiers. En effet, cette offre est pour l'instant proposée que dans certains pays, notamment le Royaume-Uni ou la France. La Suisse ne bénéficiant pas encore de cette fonctionnalité à ce stade.

Le choix des actions disponibles à l'achat est très limité avec uniquement 300 actions américaines, essentiellement des grosses capitalisations boursières de la bourse de New York (NYSE) et du NASDAQ. Ce choix limité d'actions apporte plusieurs risques et

² L'application Robinhood (USA) a récemment lancé l'achat par fraction pour ses clients.

contraintes pour les clients européens et suisses. Premièrement, ce choix restreint d'investissement n'offre pas une diversification optimale du portefeuille, car celui-ci est exposé uniquement aux marchés américains, ce qui implique de facto un risque de change en cas de dépréciation du dollar américain. S'ajoute à cela l'impôt à la source avec une retenue de 30 % sur les dividendes américains qui peut être diminué si le pays de résidence du client a signé une convention de double imposition.

Cependant, l'offre reste compétitive face à ses concurrents avec une politique tarifaire extrêmement agressive. Avec un compte gratuit standard, le client bénéficie de 3 ordres gratuits, ensuite 1 EUR sera facturé pour les ordres suivants. À cela s'ajoutent des frais de garde de 0,01 % par an.

Pour conclure, ce service est, à l'heure actuelle, surtout destiné aux particuliers qui souhaitent faire le premier pas en plaçant leur argent en bourse en pratiquant du « buy & hold ». Cette stratégie consiste à acheter un titre et le conserver à moyen ou long terme pour espérer une plus-value sur la valeur du titre lors de la revente.

En effet, les fonctionnalités proposées ne répondent pas aux besoins des personnes initiées qui négocient fréquemment sur les marchés financiers. Revolut Trading ne permet pas de mettre des ordres de ventes limites (Stop loss ou Sell limit). De plus, elle limite la valeur de l'ordre d'achat à 1000 EUR et ne permet pas de transférer ses titres depuis ou envers une banque externe. Cependant, Revolut mentionne sur son site qu'elle travaille actuellement sur ces lacunes pour y remédier.

1.2.2.3 L'accès aux matières premières

Comme pour les cryptomonnaies et les actions, les clients peuvent investir dans une 3^{ème} classe d'actifs soit les matières premières et ceci sans commission et frais de stockage. Le client peut acheter ou vendre des matières premières au cours réel via un simple clic sur l'application.

Pour le moment, Revolut ne propose que 2 choix d'investissement qui sont l'or (XAU) et l'argent (XAG). Lorsque le client procède à l'achat d'une matière première, il investit directement sur l'or physique ou l'argent physique et non à travers de produits dérivés comme les futures. Ainsi il devient propriétaire et est inscrit dans un registre interne tenu Revolut. Les métaux sont stockés physiquement dans des banques au nom de Revolut.

L'investissement minimum est de EUR/GBP/CHF 1 et il n'y a pas de limitation mensuelle sur le nombre de transactions.

1.2.2.4 Les assurances

Des assurances peuvent être souscrites très simplement directement sur l'application mobile. Revolut propose une assurance voyage et une assurance pour les appareils mobiles.

L'assurance voyage couvre l'aide médical et les frais médicaux à l'étranger et indemnise le client si son vol ou l'arrivée de ses bagages subissent un retard de plus de 4h. Le principal avantage est que l'assurance peut être souscrite en tout temps depuis l'application avec moins de 8 clics. De plus, cette assurance est entièrement modulable avec une durée de contrat minimal d'un jour facturée £ 1/jour. Cela permet au client de s'assurer uniquement pendant la période de son séjour à l'étranger. L'utilisateur peut également opter pour une assurance annuelle et a la possibilité d'assurer ses compagnons de voyage avec lui.

L'assurance pour appareil mobile couvre quant à lui les pannes hors garanties et les dommages causés par un tiers sur l'appareil mobile du client. Il peut être souscrit en quelques secondes en moins d'une dizaine de clics en ayant le choix d'opter pour une facturation à la semaine (£1/semaine) ou à l'année en bénéficiant d'une remise. Il est également possible d'assurer plusieurs appareils mobiles.

Ce qui est intéressant avec l'offre de Revolut, c'est qu'elle simplifie tout le processus à l'essentiel et permet de souscrire en quelques secondes à des prestations intéressantes entièrement modulables.

De manière générale, il est certain que les offres d'assurances vont se développer à l'avenir avec l'exploitation des interfaces de programmations (API Application Programming Interface) et de l'utilisation de l'intelligence artificielle qui permettront de proposer des solutions d'assurances personnalisées et sur-mesure et d'ouvrir une collaboration plus étroite entre les néobanques et les assureurs.

1.3 Leur modèle d'affaires

La quasi-totalité des modèles d'affaires des néobanques est basée sur la stratégie du freemium. Elles proposent un produit et service gratuit qui sont destinés à attirer un grand nombre de clients et cherchent par la suite à convertir ces clients vers un modèle payant.

Dans le cas des néobanques, cette stratégie, misant sur la gratuité, a permis de séduire un bon nombre de clients. Cependant, ce modèle d'affaires doit encore faire ses preuves dans ce secteur d'activité. En effet, de nombreuses néobanques sont déficitaires malgré qu'elles aient eu une forte croissance clientèle.

1.4 Les principaux acteurs

L'essor des acteurs digitaux comme les banques en ligne ou les néobanques issues du monde des fintechs ont le vent en poupe ces dernières années. Avec un cadre réglementaire en faveur pour le progrès technologique et la digitalisation des services bancaires, de nombreux arrivants essayent de gagner des clients et de nouveaux marchés sur le plan géographique.

Parmi les acteurs, les très nombreuses néobanques. Rien qu'en 2018, on recensait près de 356 fintechs basées en Suisse dont 36 faisait partie de la catégorie « Payment »³.

Au vu du nombre important d'acteurs, nous allons faire une brève description des néobanques qui ont une taille critique sur le marché en Europe occidentale et en Suisse. Les entreprises ci-dessous sont considérées comme des « banques challengers » face aux banques classiques.

1.4.1 Royaume-Uni

1.4.1.1 Revolut

Revolut est de loin la néobanque internationale la plus développée avec des prestations plus fournies que la plupart de ses concurrents. Sa gamme s'étend de la gestion de compte au négoce d'actions en passant par des offres d'assurances.

Elle a été fondée en 2014 et opère désormais dans l'ensemble de l'espace économique européen (EEA), en Suisse, aux États-Unis, au Canada, en Australie et à Singapour. Elle possède également deux licences bancaires, une Anglaise et une licence européenne. Elle compte près de 10 millions de clients et ambitionne à devenir l'Amazon bancaire dans un futur proche et vise les 100 millions de clients d'ici 5 ans.

³ ANKENBRAND, Dr Thomas, DIETRICH, Dr Andreas, et BIERI, Denis. « An Overview of Swiss FinTech », [document PDF]. Disponible à l'adresse : https://blog.hslu.ch/retailbanking/files/2019/03/IFZ-FinTech-Study-2019_Switzerland.pdf

1.4.1.2 Monzo

Monzo, fondé en 2015, talonne de près son concurrent Revolut avec près de 3 millions de clients à la fin 2019. Elle propose une offre similaire que celle de ses concurrents avec des services de gestion de compte et de moyens de paiement de base.

1.4.2 Allemagne

Selon une étude⁴ menée par SmallBusinessPrices.co.uk en 2019, l'allemand N26 se positionne en seconde position en termes de parts de marché avec près de 3,5 millions de clients à travers 25 marchés, soit environ 19 % de part de marché pour l'année dernière. Au contraire de son concurrent Revolut, N26 offre pour l'instant que des services bancaires de base, c'est-à-dire, un compte bancaire et une carte de paiement gratuite avec des tarifs intéressants. Elle décline son offre à des personnes privées et commerciaux sous forme d'abonnements gratuits et payants.

1.4.3 France

Nickel, fondé en 2014 et rachetée par BNP Paribas en 2017, est une « néobanque » différente des autres. Elle revendiquait près de 1,9 million de clients en France en 2019. Elle offre un compte bancaire avec un IBAN ainsi qu'une carte de paiement Mastercard pour une tarification unique de 20 EUR par an. Toute la gestion se fait à travers une application mobile.

Cependant, elle se différencie de ses concurrents en offrant plusieurs possibilités pour ouvrir un compte. Les clients peuvent s'inscrire sur le site internet ou depuis l'application, ou encore via un réseau de 5500 buralistes en France où est installée une borne Nickel. Le principal avantage réside dans le fait que les clients ont la possibilité de déposer des espèces sur leur compte et d'en retirer dans les bureaux de tabacs participants.

1.4.4 Danemark

En Scandinavie, la néobanque danoise Luna opère en Danemark, en Suède et en Norvège et revendique près de 100 000 clients. Elle est également titulaire d'une licence bancaire et offre des services de paiements de base, à savoir un compte bancaire avec une carte de paiement gratuite et la possibilité de faire des paiements ou des transferts à travers leur application mobile.

⁴ A SMALL BUSINESS PRICES, « The Rise of Neobanks: Meet The New Digital Challenger Banks ». SmallBusinessPrices.co.uk [en ligne]. [Consulté le 7 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://smallbusinessprices.co.uk/rise-of-neobanks/>.

1.4.5 Italie

Lancée en 2015, l'application mobile Hype est une banque mobile, créée par la banque italienne Banca Sella, opérant en Italie et proposant des prestations de services de paiement similaire aux autres néobanques.

1.4.6 Suisse

La prometteuse start-up helvétique Neon, lancée en 2019, offre des services de paiement et de gestion de compte à travers une application mobile. Elle collabore avec la Hypothekarbank Lenzburg pour proposer ses services à des tarifs très compétitifs face aux banques suisses traditionnelles et face à la banque en ligne Zak de la banque Cler.

1.5 Leurs sources de revenus

Les revenus des néobanques proviennent essentiellement de deux sources qui sont les suivantes :

1.5.1 Les commissions d'interchanges

Les commissions d'interchange ou Interchange fee représente les commissions interbancaires de paiement qui sont payées par la banque acquéreuse à la banque émettrice. Cette somme permet de compenser les frais supplémentaires supportés par la banque qui a émis la carte.

En effet, lors de l'utilisation d'une carte de paiement, les frais de transaction et de services sont inégalement répartis entre la banque acquéreuse et la banque émettrice.

Prenons l'exemple d'un commerce, la banque acquéreuse sera la banque du commerçant et la banque émettrice sera celle du client. L'acceptation d'une carte comme moyen de paiement procure des avantages au commerçant comme la garantie de paiement ou encore la diminution des espèces en caisse.

Ces avantages génèrent des frais de transaction (frais de fonctionnement) plus importants à la banque émettrice. C'est pourquoi, le surplus de charges est compensé par le prélèvement d'une commission d'interchange par la banque acquéreuse auprès du commerçant. Cette commission sera reversée à la banque émettrice pour compenser la charge supplémentaire.

La commission se monte à quelques centimes par transaction. Elle varie selon plusieurs facteurs comme le montant d'achat, le type de carte ou encore le type de commerce.

Par exemple, pour les transactions inférieure à 12 CHF avec une MasterCard Debit dans un commerce suisse, une commission d'interchange de 0,02⁵ CHF. sera prélevé et versé à la banque émettrice.

1.5.2 Les abonnements

La seconde source de revenu provient des abonnements payants qui offrent des avantages supplémentaires aux clients. Les forfaits payants incluent par exemple une limite mensuelle plus élevée lors des retraits d'espèces aux machines à distributeurs à billets, des assurances additionnelles liées à la carte de paiement ou encore un service client dédié.

De plus, en fonction de la néobanque, le client a la possibilité d'obtenir une carte de paiement en aluminium au lieu d'une carte plastique.

À titre d'exemple, Revolut propose 2 abonnements payants coûtants entre 8,99 CHF à 15,99 CHF par mois.

1.6 Les clients

Les néobanques catégorisent les clients en 2 segments distincts, les particuliers et les professionnelles. Certaines couvrent l'ensemble comme Revolut ou N26 et d'autre se sont spécialisé dans une catégorie de client à l'instar du français Nickel qui sert uniquement les particuliers ou son homologue Qonto qui quant à lui offre que des solutions bancaires à des professionnels.

1.6.1 Les particuliers

Ce segment de marché s'adresse à Monsieur et Madame tout le monde. Essentiellement aux personnes désireuses de pouvoir retirer des espèces, payer et faire des virements bancaires en ligne en différentes devises et voulant bénéficier d'un cours de change avantageux. Elle vise aussi très fortement les jeunes de la génération Y qui se veut hyperconnectée et à l'aise avec les nouvelles technologies. Mais également aux personnes à faibles revenus qui ne peuvent pas ouvrir forcément un compte dans une banque classique ou les personnes qui sont interdites bancaires. À noter qu'il faut avoir 18 ans révolus pour ouvrir un compte dans la très grande majorité des néobanques.

⁵ Disponible à l'adresse :<https://www.mastercard.ch/content/dam/mccom/de-ch/Haendler/PDF/switzerland-intracountry-2018.pdf>

1.6.2 Les professionnels

Dans ce segment, les services sont surtout orientés vers les indépendants, les entrepreneurs ou les petites et moyennes entreprises. Les services sont semblables à ceux offerts aux particuliers, mais à des conditions plus adaptées pour un usage professionnel. Certaines néobanques proposent également des solutions pour gérer la comptabilité, les paiements de salaires ou la facturation.

1.7 L'acquisition des clients

L'étude⁶ menée par KPMG sur les néobanques en France révèle comment les clients ont connu leur néobanque actuelle et montre les différents drivers d'entrée en relation.

1.7.1 Les campagnes de communications digitales

50 % des sondés ont indiqué avoir connu leur néobanque actuelle à travers de campagnes de communication digitales.

En plus de la publicité traditionnelle sur les sites internet, les néobanques utilisent l'influence des réseaux sociaux comme Instagram ou Youtube. Elles nomment des personnalités influentes ayant un nombre d'abonnés actifs important comme ambassadeur ou encore établissent des partenariats avec des « Youtubeurs » qui vantent leurs produits en vidéo.

1.7.2 Les recommandations

Les banques mobiles acquièrent également une bonne majorité de leur client à travers les recommandations faites par leurs clients à leurs amis, proches ou familles. Elles proposent également des primes ou cadeaux à leurs clients pour les inciter à recommander l'application.

1.7.3 Les médias

Les néobanques se font également connaître aux yeux de public à travers les nombreux articles de presse, les articles sur des sites internet ou encore à travers les reportages TV.

⁶ KPMG, « Panorama des néobanques en France ». KPMG France [en ligne]. [Consulté le 15 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://home.kpmg/fr/fr/home/media/press-releases/2020/01/etude-panorama-neobanques-clients-france.html>.

1.7.4 Les points de vente physiques

Très peu utilisés par les néobanques en général en raison des coûts élevés et allant dans l'encontre de leur raison d'être une banque 100 % digitale. Certains acteurs utilisent ce canal qui marche plutôt bien pour acquérir des clients à l'instar du français Nickel qui compte un réseau physique de 5500 bureaux de tabac en France.

1.7.5 La méthode Cashback

Un autre moyen d'attirer les clients est le système « cashback », qui traduit signifie « retour d'espèce ». Très populaire aux États-Unis, cette technique marketing incite à la consommation. Le mode de fonctionnement est très simple. Le client se voit offrir une remise sur ses achats effectués. Le remboursement intervient après l'achat et peut-être sous forme d'espèces, de virements bancaires ou encore des coupons. Dans le cadre des cartes de paiements, la banque du client reverse un pourcentage sur les achats effectués avec ladite carte. En général, ce montant oscille de 0,1 % entre 1 % du montant total et est versé mensuellement.

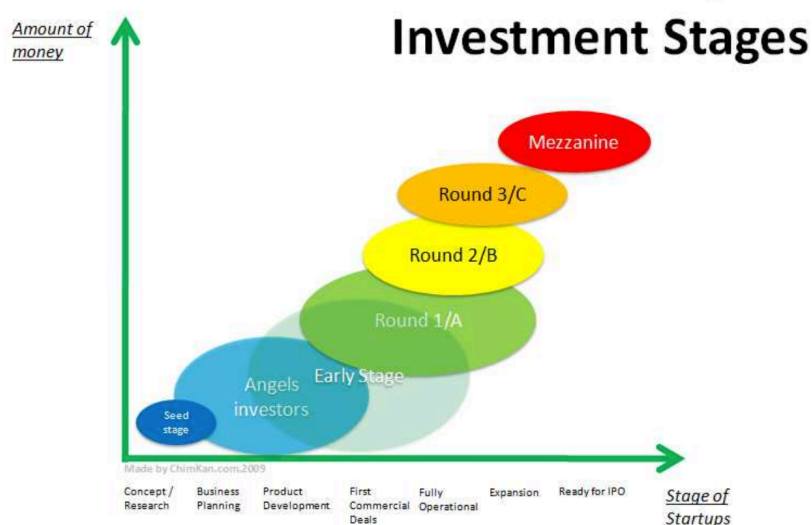
1.8 Le financement

Il existe plusieurs étapes dans le financement de start-up qui va dépendre selon la maturité de la société, des investisseurs, des objectifs et de la manière d'allouer les fonds.

On peut nommer 4 grandes étapes qui sont le Seed Fund, Serie A Funding, Serie B Funding et Serie C Funding.

Le schéma ci-dessous montre les phases et la maturité de la société de manière plus exhaustive :

Figure 1 : Schéma start-up



Source : Startupfreak.com

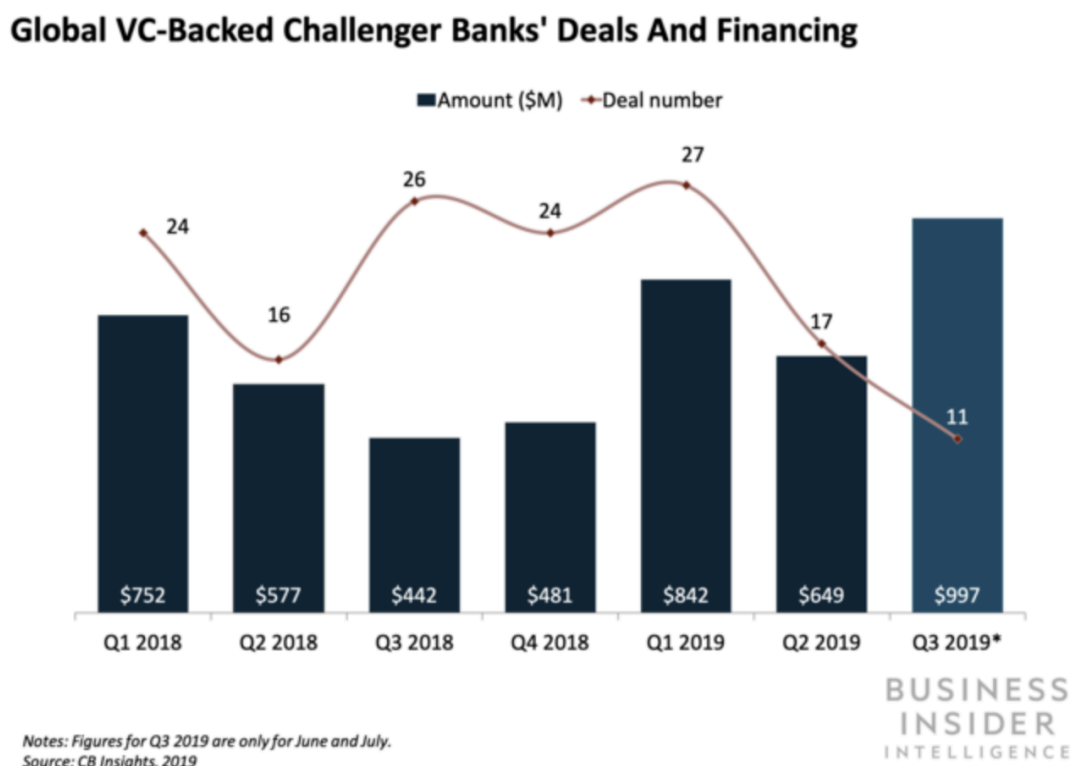
Il existe peu d'informations disponibles sur le mode de financement notamment lorsque les néobanques commencent leurs activités (phase de Seed Fund). Durant cette phase zéro, le financement se fait essentiellement grâce aux avoirs des fondateurs, de l'aide des proches et de la famille ou encore l'appel à un Business Angel.

Cependant, une fois que l'activité de la société a bien démarré, elle peut se financer à travers des levées de fonds.

Selon la dernière étude⁷ de CB Insights portant sur le financement des fintechs dans le monde, les néobanques se sont financées à près de 2,3 milliards de dollars à travers des levées de fonds en 2018. Cette forte tendance a continué avec un financement près de 2,5 milliards de dollars pour les trois premiers trimestres de 2019.

Les fonds levés servent au développement des activités de l'entreprise, mais également à financer les campagnes marketing visant à acquérir un grand nombre de clients potentiels.

Figure 2 : Évolution des levés de fonds entre 2018 (Q1) et 2019 (Q3)



Source : Business Insider Intelligence (2019)

⁷ MEKEBEB, Tesfaye, 2019. «Neobanks' have secured a record \$2.5 billion in funding this year ». Businessinsider [en ligne]. 14.08.2018. [Consulté le 29 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.businessinsider.fr/us/neobanks-raise-cash-at-record-rates-business-insider-2019-8>

1.9 Leur origine

Le paysage bancaire est en train de subir une transformation considérable avec l'arrivée de nouvelles réglementations qui obligent les banques à ouvrir leur écosystème à des tiers. Le but est de moderniser et digitaliser les services bancaires afin de rendre les opérations plus rapides, sûres et efficaces. Cela a permis de favoriser l'essor des néobanques qui ont pu bénéficier des mesures de la directive européenne sur les services de paiement (DSP1 et DSP2) pour se lancer.

De cette directive DSP2 émerge le concept d'Open Banking qui se base sur l'utilisation d'APIs ouvertes pour créer une architecture bancaire ouverte à de tierces parties (third party providers) pour qu'ils puissent accéder, à travers ces APIs, aux données des clients des banques dans le but d'agréger les comptes et d'initier des paiements.

Il n'y a pas de définition claire et nette du terme Open Banking. L'association suisse des banquiers le définit comme ⁸ :

comme un modèle d'affaires basé sur l'échange standardisé et sécurisé de données entre une banque et des prestataires tiers dignes de confiance ou entre différentes banques.

«Standardisé»: la standardisation ouverte des interfaces est indispensable pour assurer une parfaite coopération avec les tiers et des échanges de données sans erreurs. Elle devrait reposer dans la mesure du possible sur des normes reconnues sur le marché.

«Sécurisé»: la confidentialité et la sécurité des données ne sauraient être garanties sans des dispositifs technologiques de sécurisation.

«Dignes de confiance»: pour assurer l'intégrité du système, seuls doivent avoir accès à l'interface les tiers qui répondent à certains critères de qualité – en particulier des exigences techniques extrêmement strictes. Cette décision revient à la banque et à ses clients. La banque en assume la responsabilité, se positionne en partenaire digne de confiance et défend les intérêts de ses clients. Elle contribue ainsi à la sécurité et à la stabilité de la place financière suisse, ce qui justifie le haut niveau de confiance dont les banques suisses continueront de bénéficier de la part de leurs clients.

(Association suisse des banquiers (ASB), 2020)

⁸ Disponible à l'adresse : <https://www.swissbanking.org/fr/themes/numerisation/open-banking-et-interfaces-de-programmation-standardisees-api/open-banking-et-interfaces-de-programmation-standardisees-api>

1.9.1 Directive sur les services de paiement (DSP)

1.9.1.1 DSP1

La directive sur les services de paiement 1, adopté en 2007 par l'Union européenne (UE), a permis d'ouvrir le marché des services bancaires et financiers à des entités non bancaires. La directive porte sur la réglementation des services de paiement et des prestataires de service de paiement dans les États membres de l'UE et de l'Espace économique européen (EEE). Les objectifs sont d'améliorer la qualité des services, stimuler la concurrence et de protéger les consommateurs.

Elle a permis d'introduire un statut de « prestataire de services de paiement (PSP) », qui permet à des sociétés non bancaires de proposer des services de paiement. De nombreuses néobanques ont débuté les activités sous ce statut de PSP.

La directive a également obligé les banques et autres prestataires de services de paiement d'être transparente sur leurs prestations et leurs frais facturés. Ceci dans l'intérêt de protéger les consommateurs européens.

Cette directive a également permis au développement de l'actuel système de paiement SEPA (Single Euro Payments Area) utilisé aujourd'hui par la très grande majorité des banques en Europe.

1.9.1.2 DSP2

La seconde directive sur les services de paiement (DSP2) a été adoptée en 2015 par l'Union européenne, et est venue ouvrir davantage le secteur bancaire et celui des services financiers aux nouveaux acteurs. Elle a introduit deux nouveaux statuts supplémentaires dans le but de donner un coup d'accélérateur pour l'innovation et le développement des services de paiement.

Le premier statut instauré est le prestataire de services d'information sur les comptes (AISP). Elle permet aux sociétés qui bénéficient de ce statut d'accéder aux informations bancaires (soldes et transactions) d'un ou plusieurs comptes des établissements bancaires de son client.

Le rôle de AISP est d'être un agrégateur de comptes. Cela permet au client de pouvoir regrouper tous ses avoirs dans les différents établissements bancaires en utilisant les APIs fournies par celles-ci et d'avoir une vue d'ensemble de sa fortune globale. L'application du AISP permet d'accéder et de regrouper les différents soldes et transactions effectuées par le client.

Le second statut est celui de fournisseurs de services d'initiation de paiement (PISP) qui permet aux acteurs de pouvoir initier des paiements à des banques au nom de leur client.

Dans ce cas, le client (l'utilisateur) initie un paiement sur l'application agrégateur du PISP qui lui à son tour est autorisé à initier le paiement à la banque du client.

Figure 3 : Schéma AISP dans le cadre de DSP2



Source : Blog iBanFirst (2018)

1.9.2 Les facteurs technologiques

Les néobanques bénéficient d'une avance et d'un avantage technologiques par rapport aux banques traditionnelles. En effet, elles développent elles-même leurs infrastructures informatiques bancaires de A à Z, ce qui leur permet de l'améliorer ou de développer de nouvelle fonctionnalité beaucoup plus facilement. Alors que les banques classiques ont pour la plupart des systèmes bancaires anciens où il est très compliqué et très coûteux de développer de nouvelles solutions. De plus, les fintechs ont une forte maîtrise des APIs et de l'intelligence artificielle.

1.9.2.1 Application Programming Interface

Tout d'abord, il est important de comprendre ce que c'est une Application Programming Interface ou API afin d'avoir une connaissance de base sur les technologies que les néobanques utilisent. La définition simple d'une API donné par le site BankObserver par Wavestone est :

Une API est une prise technique sur laquelle se branchent des applications pour consommer les ressources d'un système d'information. Le rôle d'une API est de créer des passerelles entre différentes applications pour faciliter leurs échanges. L'API Google « Maps » est un exemple bien connu d'API. Elle donne accès aux données et aux fonctionnalités de géolocalisation de Google. De la petite société artisanale aux géants du numérique comme Uber, n'importe quelle entreprise est capable d'intégrer les fonctionnalités d'une entreprise comme Google dans ses applications.
(Antoine Simonian, Wavestone)

Un autre exemple que je peux donner, c'est lorsque vous utilisez l'application Google Maps, et sélectionnez un itinéraire, il vous est affiché et proposé le tarif pour un trajet en taxi ou Uber. Dans cet exemple, l'application Google Maps a utilisé les APIs fournies par la compagnie de taxi et celle d'Uber.

Un autre exemple plus connu, c'est lorsque vous souhaitez créer un compte utilisateur sur un site internet, il vous est offert la possibilité de s'inscrire via votre compte Facebook. Dans cette illustration, le site internet utilise l'API fourni par Facebook.

Dans le cas des néobanques, elles utilisent les APIs développées par d'autres banques classiques, qui ont été obligées par la DSP2 d'ouvrir leur accès à des tiers autorisé. Les néobanques utilisent également les APIs fournies par d'autres fintechs.

On peut citer notamment l'allemand N26 qui utilise les APIs de la start-up Transferwise pour utiliser les services de paiement à l'étranger de ce dernier. Un autre exemple est l'application française Linxo qui est un agrégateur et qui utilise les APIs des banques classiques afin de permettre à ses clients d'avoir une vue d'ensemble de ses finances et de pouvoir les gérer.

Les APIs sont un des éléments centraux de l'Open Banking et de la mutation de l'écosystème bancaire qui va devenir à terme une plateforme de services bancaires où le client aura accès à tout type de services indépendamment du fournisseur.

Elles vont permettre aux différentes sociétés de tirer profit en collaborant avec les autres acteurs pour développer et enrichir l'offre de services bancaires comme N26 et Transferwise, d'élargir son réseau de distribution comme avec l'API Loans du groupe bancaire BBVA qui permet à des sites marchands d'afficher une proposition de crédit bancaire ou encore de tirer de nouvelle source de revenue, car les APIs peuvent très bien être payant.

1.9.2.2 Intelligence artificielle et Big data

L'utilisation du Big Data et de l'intelligence artificielle (IA) va de pair. C'est avec de l'information qu'on alimente et fait apprendre à l'IA de comment elle doit se comporter.

Le champ d'application et d'utilisation de l'IA est très large et évolue constamment. L'IA est utilisée par de nombreuses entreprises, tout secteur d'activités confondu. Très utilisée par le secteur bancaire, notamment pour réduire les coûts en automatisant des tâches à faible valeur ajoutée, elle est également utilisée dans le service clientèle à travers de ligne téléphonique ou de messagerie instantanée.

Le potentiel de cette technologie est sans limite et les néobanques s'y appuient fortement pour développer des services très personnalisés, simples et rapides aux clients.

Prenons un exemple de la puissance et du potentiel de l'IA dans un futur proche. Un client paye un forfait vol et hôtel sur un site internet d'une agence de voyages avec une carte de paiement d'une néobanque. L'IA analysera les données de cette transaction et pourra proposer une assurance annulation de voyage couvrant les dates de voyages lorsque le client se connectera sur son compte depuis l'application mobile.

Aujourd'hui, l'IA est très développée chez les fintechs qui proposent des solutions de Robot Advisory, qui consiste à des solutions de gestion de patrimoines entièrement gérées par un robot doté d'une intelligence artificielle.

1.10 Comment expliquer le succès auprès des clients ?

Les néobanques rencontrent un succès phénoménal et une croissance d'acquisition importante grâce à leur offre gratuite pour les services bancaires du quotidien et accessible par tout le monde. On pense notamment aux personnes ayant de faibles revenus ou dans le cas de la France les personnes interdites bancaires qui peuvent ouvrir un compte sans problèmes.

L'expérience client user-friendly et la facilité d'ouverture en quelques minutes à travers d'application mobile renforcent l'attrait des clients.

1.10.1 Comparaison avec les établissements bancaires suisses

Le site internet Moneyland a mené une comparaison des frais bancaires pour un profil d'utilisateur occasionnel qui utilise le trafic des paiements, les achats et les retraits d'espèces en Suisse et à l'étranger.

Il en ressort des disparités assez importantes entre les différentes banques du pays avec un coût annuel de CHF 211.90 chez UBS, CHF 201,25 chez Credit Suisse, CHF 177.50 à la Raiffeisen, 172 CHF à la Banque Cantonale de Zurich, CHF 160 chez PostFinance.

La plus avantageuse reste la Banque Cantonale Appenzelloise (Appenzeller Kantonalbank) avec un coût annuel de 76 CHF.

Face à ces banques classiques, l'étude a comparé l'offre de la fintech suisse Neon qui facture 30 CHF par an pour un utilisateur qui ferait les mêmes opérations.

Cependant, il est important de relever que ces montants ont été calculés en sommant les prestations individuellement. Dans la réalité, nombreux sont les clients qui bénéficient d'un paquet bancaire qui regroupe plusieurs prestations à un tarif avantageux. Mais les banques classiques restent dans sa généralité toujours plus onéreuses que les néobanques.

1.10.2 Comparaison avec une carte de débit Mastercard

Credit Suisse propose désormais depuis juillet 2020 une carte de débit Mastercard⁹ à ses clients qui vise à riposter face à ses concurrents 100 % digitales.

Ci-dessous, on trouve une comparaison entre les conditions de la carte de Credit Suisse et celle de l'offre gratuite de Revolut.

Tableau 1 : comparatif entre Credit Suisse et Revolut

	Credit Suisse	Revolut
Cotisation annuelle	CHF 50.-/an	CHF 0.-/an
Carte de remplacement	CHF 20 par carte	GBP 5 par carte
Frais de blocage	Gratuit en ligne	Gratuit en ligne
Retrait en Suisse en CHF	Gratuit au distributeur automatique du CS, sinon 2 CHF hors réseau CS.	Retraits gratuits jusqu'à 200 CHF par mois, 2 % du montant au-delà
Retrait en Suisse en EUR	Gratuit au distributeur automatique du CS, sinon 2 CHF hors réseau CS.	
Retrait à l'étranger	4.75 CHF par retrait plus 0,25 % du montant	
Paieement en ligne	Sans frais	Sans frais

On remarque que l'offre de Revolut reste toujours plus avantageuse que celle de Credit Suisse. À l'heure actuelle, la carte de débit Mastercard de Credit Suisse peut être une bonne alternative à la carte de crédit aux clients de la banque aux deux voiles pour les achats en ligne. Cependant, les conditions tarifaires du Credit Suisse ne sont pas avantageuses pour un usage lors de séjour à l'étranger.

1.11 L'impact sur le secteur bancaire

Pendant de nombreuses décennies, en Europe et partout ailleurs, les banques traditionnelles évoluaient dans un environnement très fermé avec un cadre réglementaire qui rendait l'accès à ce marché très difficile aux acteurs nouveaux.

Depuis l'assouplissement des barrières à l'entrée, notamment grâce aux directives européennes, de nombreux start-ups sont arrivés sur le marché avec des solutions bancaires de base, qui autrefois n'étaient offertes que par les banques classiques. Ces acteurs amènent de nombreux facteurs de mutation au secteur bancaire.

1.11.1 La relation avec le client

La relation avec le client a fortement changé, que ce soit sur la communication, l'interaction ou l'acquisition du client. Aujourd'hui, toute la communication est digitalisée et gérée à travers internet ou d'applications mobiles. L'époque où le client se déplaçait à l'agence pour rencontrer son banquier est révolue.

Avec la révolution numérique, les clients communiquent et interagissent désormais avec leur banque essentiellement à travers l'application mobile. S'ajoutent à cela, les sites internet et les réseaux sociaux aux nouveaux modes de communication.

Les néobanques ont remplacé les conseillers à la clientèle par des robots en utilisant l'intelligence artificielle. Elles ont mis en place des messageries instantanées, appelée ChatBot ou Livechat. L'interlocuteur est un algorithme qui répond aux questions des clients. Certaines vont plus loin, à l'instar de Revolut, en ayant des centres de support client téléphoniques entièrement gérés par l'intelligence artificielle.

Les néobanques essaient également de former une communauté en créant des forums d'échanges sur internet où les utilisateurs peuvent poser des questions, s'échanger des idées et de proposer des améliorations.¹⁰

Elles ont apporté une nouvelle dimension dans l'interaction avec le client, en lui mettant les moyens nécessaires pour qu'il puisse trouver lui-même la réponse à sa question ou la solution à son problème.

1.11.2 Les nouveaux standards

L'offre et les services des néobanques tendent à devenir les standards de marchés que les autres acteurs du secteur tentent de s'aligner. Les clients veulent pouvoir accéder et gérer 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 leurs comptes et de bénéficier des meilleurs tarifs pour effectuer des opérations bancaires du quotidien. En général, la grille tarifaire des néobanques est très homogène avec des tarifs très similaires. Les banques traditionnelles ont quant à elles surtout travaillé pour développer leur application mobile pour moderniser les systèmes de paiements pour offrir une facilité et une rapidité d'exécution semblable à celles proposées par les néobanques. Elles ont tendance à se numériser pour se mettre à niveau, mais innovent très peu. On pense notamment à l'application Twint qui est proposée par la très grande majorité des banques suisses et qui est venue donner un coup de modernité aux moyens de paiement en Suisse.

¹⁰ Exemple de forum disponible à l'adresse : <https://community.revolut.com>

1.12 La riposte des banques

Il est évident que les fintechs sont et seront des acteurs incontournables de l'écosystème bancaire. On se permet même de dire que les banques classiques deviendront le back-office des néobanques en s'occupant des tâches « ingrates » comme la réconciliation, la conservation et la paperasse réglementaire. Or, on évolue plutôt vers un modèle où les banques classiques et fintechs s'allient pour développer des solutions communes.

1.12.1 Rachat de fintech

Le rachat de fintech est une solution que certaines banques ont procédé comme la néobanque Nickel qui la BNP Paribas pour 200 millions d'euros en 2017.

1.12.2 Investissement dans le capital des fintechs

Un autre moyen de banques pour accélérer les innovations numériques internes est d'investir dans le capital des fintechs. Par exemple, UBS a annoncé en mai dernier le lancement d'un fond de plusieurs centaines de millions de francs suisses qui investira dans fintechs et espère tirer profit pour sa propre numérisation.

1.12.3 Exploitation d'une marque blanche

Les banques classiques peuvent faire appel à des marques blanches, c'est-à-dire une solution de service ou de produit développé par une fintech spécialisée et qui est reprise par une autre société et qui la commercialise sous leur propre marque.

1.12.4 Développement de solutions en interne.

Elles peuvent également créer à l'interne des solutions pour numériser leur système, processus et de développer de nouveaux produits et services innovants. Cependant, comme mentionnées auparavant, la majorité des banques travaillent avec des systèmes bancaires très complexes et qui ont déjà plusieurs années. Un simple développement d'une fonctionnalité peut coûter très cher.

1.13 Les défis des néobanques

Nous avons vu jusqu'à maintenant d'où viennent les néobanques ce qu'elles proposent et comment elles gagnent de l'argent. Cependant, elles font face à de nombreux défis importants notamment notre problématique de ce mémoire de bachelor à savoir la rentabilité et la profitabilité. Les défis et enjeux ci-dessous auront un impact et des conséquences sur l'avenir incertain de nombreuses néobanques.

1.13.1 Modèle d'affaires et la rentabilité

Nous avons pu voir que les fintechs lèvent des centaines de millions de dollars à travers des levées de fonds record. Pourtant, leur modèle d'affaires actuel basé sur la stratégie premium ne leur permet pas d'être rentables. Loin de là, malgré que certaines soient valorisées à plusieurs milliards de dollars, elles affichent des résultats nets négatifs depuis plusieurs années. À titre d'exemple, Revolut et N26 ont fait état d'une perte respective de 40,3 millions de dollars et 35,3 millions de dollars pour l'année de 2018. S'ajoute à cela la crise du COVID-19 qui a forcé certaines néobanques à prendre des mesures d'économies en mettant une partie de son personnel au chômage technique en raison d'une baisse de revenu provenant des commissions d'interchange qui a fortement chuté à cause du confinement de l'économie et donc de la consommation.

1.13.2 Avoir des clients actifs

Les néobanques sont actuellement dans la phase d'acquisition clientèle. Elles cherchent à attirer le plus grand nombre de clients en misant avant tout sur leur offre gratuite. Cependant, la très grande majorité des clients les utilisent comme seconde banque pour ses besoins de services bancaires quotidiens. Cependant, les clients restent rattachés à sa banque principale pour les autres types d'activité bancaire comme les prêts hypothécaires ou les crédits de la consommation.

Le grand défi est de convertir ces clients gratuits en clients actifs qui souscrivent à un abonnement payant et de devenir la banque principale pour tous les besoins bancaires et de prévoyances pour chaque phase de vie de ses clients. Pour cela, les néobanques devront élargir les catalogues de prestations, mais surtout obtenir une licence bancaire qui leur permettra de proposer des services équivalents aux banques classiques.

1.13.3 Les risques opérationnels

Ces jeunes banques 100 % digitales sont fortement exposées aux risques opérationnels qui consistent à une défaillance des procédures, du personnel, des systèmes internes notamment avec un risque de fraude et de dysfonctionnement des systèmes.

En effet, ces derniers mois, nous avons assisté à plusieurs cas de dysfonctionnement et de défaillances de sécurités. À titre d'illustration, l'allemand N26 avait pendant un certain temps avec une faille de sécurité qui a permis à un hacker de modifier en quelques minutes le destinataire lors d'un paiement. Du côté de Revolut, de nombreux comptes client ont été piratés à travers plusieurs techniques notamment de phishing SMS. Le système de sécurité de Revolut a été pointé du doigt par ses clients qui ont été dépouillés de plusieurs milliers de dollars sans que le système ait détecté des transactions suspectes.

On peut également citer l'affaire de Wirecard qui a mis dans l'embarras les autorités allemandes et l'auditeur Ernst & Young. La fintech Wirecard, qui offre des services de paiement et fournisseur de carte de paiement, a été victime d'une fraude comptable interne qui a été découverte en juin dernier. Wirecard, la star montante des fintechs qui faisait partie de l'indice allemand Daxx, qui regroupe les 30 plus grosses sociétés allemandes, a été déclaré en faillite le mois dernier suite à une fraude portant sur 1,9 milliard d'euros évaporés du bilan. Cette affaire a mis en lumière les défaillances de la société et de son auditeur, mais également des autorités de surveillances allemandes.

1.13.4 Le service client

Les néobanques doivent plus investir dans le service après-vente et service clientèle s'ils veulent garder ses clients exigeants satisfaits qui avec une absence de coût de transferts vers un autre établissement, n'hésitera pas à clôturer son compte et faire de la mauvaise pub sur les réseaux.

L'automatisation des services clientèle permet certes de résoudre une majorité de requêtes simple, mais face à des cas plus complexes, notamment lors du blocage du compte ou de piratage de compte, l'algorithme ne pourra pas prendre une décision rationnelle face à un client. On pense notamment aux nombreux témoignages sur les réseaux où des clients de Revolut se retrouvent avec des comptes bloqués où il est impossible d'accéder pendant plusieurs mois et qui font face à des robots qui ne peuvent résoudre le cas.

C'est un enjeu crucial sur la réputation et l'avenir de la société, car dans un marché où ils existent plusieurs concurrents avec des produits similaires, un bon service client est un critère de sélection du client.

2. Méthodologie

Dans la première partie, nous avons vu ensemble une présentation détaillée des néobanques et ses enjeux. Dans cette seconde partie, nous allons utiliser différents outils pour mieux comprendre l'environnement où elles évoluent afin de pouvoir donner des recommandations et conclusion sur la problématique de ce mémoire, à savoir comment être profitable.

2.1 L'analyse PREST

L'analyse PREST, dérivée du modèle PESTEL, va me permettre d'identifier les influences de chaque facteur macro-environnemental (politique réglementaire, économique, sociologique, technologique) sur une entreprise ou sur un secteur d'activité. L'application du modèle PREST permet de relever les opportunités et risques de l'environnement. Afin d'anticiper l'évolution du marché, il faut également identifier les variables pivots et les évaluer d'un point de vue de l'impact et l'incertitude causée.

2.1.1 Facteurs d'influence politique-réglementaire

2.1.1.1 Une régulation favorable

Les acteurs fintechs bénéficient en Europe et en Suisse une régulation et réglementation assouplie qui leur offrent un statut pour opérer dans les services financiers. En effet, il n'est pas nécessaire d'obtenir une licence bancaire, à l'instar des banques traditionnelles, pour débiter et développer ses activités. La volonté des politiques est en faveur à l'innovation et à la modernisation de l'écosystème bancaire.

En Europe, la seconde directive européenne sur les services de paiement (DSP2) adopté le 25 novembre 2015 vise à favoriser la concurrence et l'innovation des services de paiements et de développer l'utilisation de ces services pour les achats en ligne. De nombreux acteurs tels que les néobanques ont bénéficié du statut de prestataire de services de paiement (PSP) pour lancer et développer ces activités.

En Suisse, le législateur a introduit le 1er janvier 2019 de nouveaux dispositifs visant à encourager l'innovation en permettant aux fintechs d'obtenir une licence bancaire light, autrement dit une autorisation d'exercer simplifiée qui est délivrée par l'autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA) qui leur permettent d'exercer en Suisse. Il a également adopté une mesure dite « bac à sable » qui permet de bénéficier d'une exception à l'obligation d'obtenir une licence bancaire. Cette dernière mesure s'adresse notamment aux fintechs qui sont dans leur phase de développement et de démarrage.

2.1.2 Facteurs d'influence économique

2.1.2.1 La population non bancarisée

Selon la dernière étude¹¹ Global Findex datant de 2017 de la Banque Mondiale, la population non bancarisée ou « Unbanked », s'élève à 1,7 milliard d'adultes, soit près d'un quart de la population mondiale. Ces personnes ne possèdent ni compte bancaire auprès d'une institution financière et ni auprès d'un prestataire de services de paiement par téléphone mobile. La très grande majorité de ces personnes vivent dans les pays en voie de développement. Cependant, ce chiffre tend à diminuer avec notamment l'arrivée des fintechs relève l'étude de la Banque Mondiale.

Entre 2014 et 2017, près de 515 millions d'adultes dans le monde ont ouvert un compte auprès d'une institution financière ou par un prestataire de services bancaires mobiles. Ce qui signifie que près de 69 % des adultes dans le monde possèdent un compte contre 62 % en 2014 et 51 % en 2011. Pour comparaison, aujourd'hui, le taux d'adulte bancarisé se monte à 94 % dans les économies développées.

L'enquête a également sondé les adultes non-bancarisés pour comprendre les raisons. Le fait de ne pas avoir assez d'argent pour ouvrir un compte et le fait qu'un membre de la famille possède déjà un compte ont été très souvent cités par la majorité des sondés. Mais également le coût et la distance ont été une des raisons principales.

En conclusion, on remarque que l'arrivée des fintechs favorise et simplifie l'accès aux services bancaires de base et accélère la bancarisation de la population mondiale. Les néobanques ont clairement une carte à jouer et peuvent contrer les raisons de la non-bancarisation de nombreuses personnes.

2.1.2.2 Les dépenses en ligne et les cartes de crédit

Le commerce et les ventes en ligne se sont fortement développés ces dernières années avec une forte croissance. Aujourd'hui, pratiquement la totalité des entreprises de produits de consommation ont un site marchand. Que ce soit les grands distributeurs comme la Migros ou Coop, les marques de luxe comme Louis Vuitton en passant par les fabricants de véhicules comme Tesla.

¹¹ Disponible à l'adresse :

<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/29510/211259ovFR.pdf>

En Europe, l'étude menée en 2019 par l'organisation Eurocommerce, qui regroupe les détaillants et les distributeurs en Europe, montre une forte croissance des ventes entre commerçants et client (B2C ou Business to Client) avec un chiffre d'affaires estimé à 621 milliards d'euros pour l'année 2019. On remarque les ventes ont le vent en poupe avec une progression de plus de 13 % par rapport à l'année précédente et un bond de 122 % par rapport aux ventes de 2013.

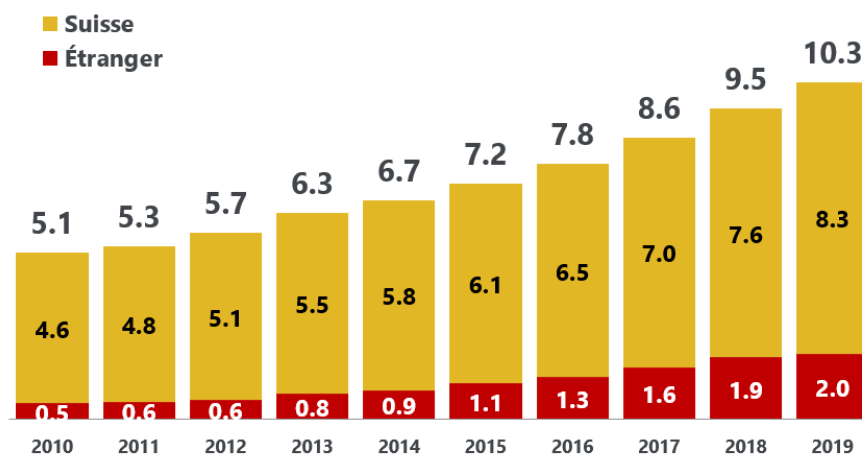
Figure 4 : Évolution des ventes B2C en Europe



Source : Sensefuel.com (2019)

En Suisse, selon la dernière étude de l'Association de vente à distance (ASVAD), en partenariat avec La Poste et l'institut GfK, les Suisses ont commandé près de CHF 10,3 milliards de biens et marchandises, en progression de 8,4 % par rapport à l'année 2018. En comparaison à 2010, les achats ont doublé en passant de CHF 5,1 milliards à 10,3 milliards dont CHF 2 milliards d'achats réalisés à l'étranger.

Figure 5 : Développement du commerce en ligne en millions de CHF 2010-2019



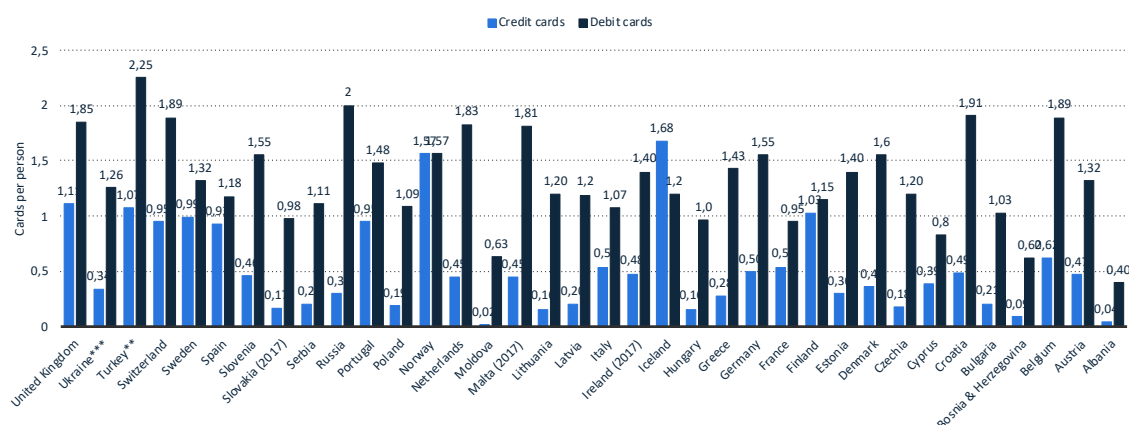
Au sujet des cartes de crédit, l'institut Statistat a compilé différentes sources provenant de plusieurs pays européens sur le taux de pénétration des cartes de paiement qui inclut les cartes de crédit et de débit. Le graphique ci-dessous montre l'estimation du nombre de cartes par personne et par pays en se basant sur les personnes ayant plus de 15 ans.

On remarque beaucoup de disparités entre les pays, on constate que les personnes possèdent plus d'une carte de crédit en Islande, en Royaume-Uni, en Turquie, en Norvège et en Finlande tandis ce chiffre se situe à 0,5 pour la France et l'Allemagne, la plupart des pays d'Europe de l'Est ont moins de 0,5 carte de crédit par personne.

Le nombre de cartes de débit est quant à lui pour la majorité des pays supérieurs à une carte par personne hormis quelques pays de l'Europe de l'Est.

Pour rappel, la très grande majorité des cartes de débit ne sont pas acceptées pour les achats en ligne et donc, une grande majorité des personnes ne peuvent passer une commande ou réserver un voyage en ligne. Ce qui offre une opportunité aux néobanques d'attirer ces personnes dépourvues de moyens de paiements en ligne et de pouvoir également utiliser l'intelligence artificielle pour proposer des services complémentaires à l'achat à leur client

Figure 6 : Nombre de carte par pays en Europe (2018)



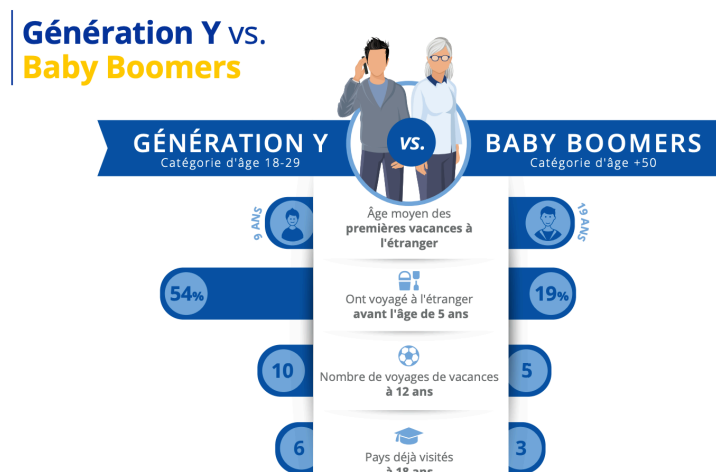
Source : Statista (2018)

2.1.2.3 Les habitudes de voyages

À l'époque de nos parents, prendre l'avion pour se déplacer et voyager n'était pas anodin. Ce mode de transport coûteux était autrefois réservé aux personnes aisées. Aujourd'hui, avec la baisse du prix du pétrole et l'arrivée de nouveaux acteurs de l'aviation telle que les compagnies low-cost, l'accès à ce moyen de transport a été démocratisé à une large partie de la population qui l'utilise pour partir en vacances.

En effet, selon une enquête menée par l'agence de voyage eDreams auprès de 13 000 personnes vivant dans 8 pays européens, les personnes faisant partie de la génération Y ou Milléniaux (18 à 29 ans) voyagent plus jeune et plus souvent que leur aîné de la génération Baby-Boomers (+50 ans). L'enquête révèle que l'âge moyen des premières vacances se situe à 9 ans pour la génération Y contre 19 ans pour les baby-boomers. Également, à l'âge de 18 ans, le Millénial aura visité 2x plus de pays qu'un baby-boomers à ses 18 ans.

Figure 7 : Comparaison entre la génération Y et la génération Baby-Boomers



Source : eDreams

D'un point de vue dépense et budget, l'étude montre également que les voyageurs consacrent en moyenne 16 % de leurs revenus annuels pour les vacances. Ce chiffre est en croissance de 5 % par rapport à 10 ans en arrière. Pour conclure l'étude, 75 % des réservations se font à travers d'agence de voyages en lignes.

En sachant que les frais bancaires des agents traditionnels, banque ou bureaux de change, se montent environ entre 3 % à 5 % des dépenses, cela veut dire qu'en l'absence de ces frais exorbitants, un voyageur pourrait effectuer le 21^{ème} voyage gratuitement.

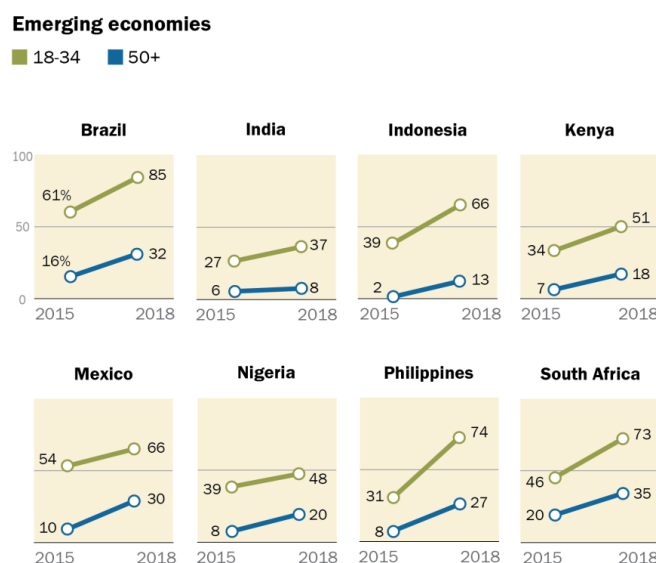
Les néobanques se positionnent comme de sérieux concurrents pour ces agents traditionnels en proposant des taux de conversion beaucoup plus avantageux pour le client et la possibilité de payer sans commission en ligne ou en boutique. Certaines néobanques offrent même la possibilité de retirer gratuitement des liquidités auprès des machines à distributeurs de billets alors que cette prestation est pour la plupart des banques traditionnelles facturée avec des frais exorbitants.

2.1.2.4 La possession de smartphone et l'utilisation d'internet

L'adoption de la technologie mobile a subi une forte croissance à travers le monde ces dernières années. On estime aujourd'hui à près de 5 milliards de personnes qui sont en possession d'un appareil mobile dont pour plus de la moitié représente des smartphones selon la dernière étude par l'institut de recherche américaine Pew Research Center datant de 2019. Dans les économies développées, la couverture est élevée avec un taux de possession d'un mobile par un adulte se monte 94 % dont 76 % sont des smartphones. A contrario, dans les économies émergentes, le taux de possession se monte 76 % des adultes dont 45 % sont des smartphones.

On remarque que la croissance et le taux de possession de la technologie mobile ne sont pas égaux à travers le monde notamment dans les économies émergentes qui jouissent toutefois d'une forte croissance d'adoption des smartphones selon le graphique ci-dessous. C'est surtout les jeunes caractérisés par la génération Y qui contribue à cette croissance.

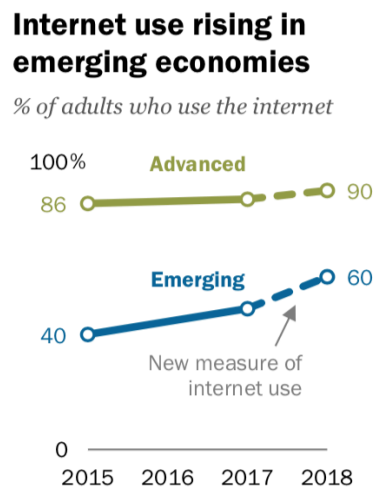
Figure 8 : Croissance en % d'adultes qui possèdent un smartphone entre 2015 et 2018 dans les pays émergents



Source :Pew Research Center (2019)

La couverture d'internet est quant à lui très élevée avec taux d'utilisation de 90 % dans les économies développées et 60 % pour les économies émergentes avec une croissance de 50 % entre 2015 et 2018.

Figure 9 : Croissance en % d'adultes qui utilisent internet
entre 2015 et 2018



Source :Pew Research Center (2019)

2.1.3 Facteurs d'influence sociologiques

2.1.3.1 Les Millennials et les clients de demain

Les « Millennials également appelés les « Digital Natives » ou tout simplement la génération Y. Cette nouvelle génération de consommateurs se caractérise par des comportements et des attentes bien différentes à celles des baby-boomers que les banques ont l'habitude de servir.

Cette catégorie de la population est née entre 1980 et 2000 et se veut hyper connectée. Ils ont grandi avec l'ère numérique et sont très à l'aise avec les nouvelles technologies. Ils sont également très actifs sur les réseaux sociaux et peuvent être fortement influencés par ces derniers. Leur mode de consommations est bien différente que leurs aînées. Ils voyagent beaucoup plus et ont un fort pouvoir d'achat. Pour les néobanques, c'est une aubaine qui se présente, mais également un défi, car leurs attentes sont élevées. Ils sont très sensibles aux prix et sont constamment à la recherche des bonnes affaires. Ils sont aussi à la recherche de l'expérience et de l'innovation, c'est pourquoi les néobanques doivent offrir une expérience client nouvelle et connectée.

Au niveau mondial, selon une étude¹² de Coldwell Banker Global Luxury® program et WealthEngine, les Millennials vont hériter de près de 68 USD trillions d'ici 2030 et sera la génération la plus fortunée de l'histoire. Et d'ici 2025, 75 % des travailleurs actifs seront des Milléniaux d'après l'étude menée par EY. Une autre étude¹³ de MediaMath, mené en 2016 sur la fidélité des consommateurs américains âgés de 18 à 33 ans, montre que seulement qu'un jeune sur 4 est fidèle à sa banque :

Ces études démontrent les enjeux importants avec cette nouvelle génération de clients qui bouleversent les habitudes et les attentes.

2.1.4 Facteurs d'influence technologiques

2.1.4.1 L'industrie 4.0 et l'émergence de nouvelles technologies

L'émergence des nouvelles technologies est en train de bouleverser toutes les économies et secteurs d'activités à travers le monde. Le secteur bancaire est plein virage technologique et numérique avec l'arrivée et l'utilisation massive des données Big Data, de l'intelligence artificielle avec l'émergence des robots-advisory, l'utilisation de la blockchain, et surtout de l'arrivée des acteurs du monde des fintechs qui révolutionne l'infrastructure bancaire et financière avec des solutions innovantes. Ces acteurs s'attaquent sur tous les métiers de la banque, que ce soit le financement, le conseil, les moyens de paiement ou tout simplement dans la gestion de fortune. Les banques traditionnelles surveillent de près cette évolution rapide et de collaborer avec ces acteurs dans le cadre de l'initiative Open Banking soutenue par l'association suisse des banquiers (ASB) qui est conscients du potentiel et de son impact favorable durable sur le secteur financier. C'est grâce aux développements des API Application Programming Interface qu'on assistera à un changement majeur dans l'univers bancaire en Suisse et dans le monde.

¹² KELLY, Jack, 2019. « Millennials will become richest generation in american history as baby-boomers transfer over their wealth». Forbes [en ligne]. 26 octobre 2019

¹³ MEDIAMATH, 2016. « Millennials The New Age of Brand Loyalty» MediaMath

2.1.5 Les variables pivots

Nous allons désormais identifier les variables pivots qui ont une influence sur le marché. Chacun de cette variable sera noté sur son impact et sur son incertitude.

Tableau 2 : Les variables pivots

Variable	Impact	Incertitude	Remarque
Une régulation favorable	Forte	Élevée	Pour l'instant, la législation facilite l'accès au secteur bancaire à de nouveaux acteurs. Cependant, elle n'hésitera pas à durcir l'accès et astreindre ces acteurs aux mêmes réglementation et obligations si ces derniers mènent des activités frauduleuses ou à risque.
La population non bancarisée	Moyenne	Moyenne	L'impact pour les néobanques est moyen avec un degré d'incertitude moyenne également. La clientèle visée des néobanques est les jeunes, mais les économies en voie de développement peuvent offrir de belles opportunités si les néobanques adaptent leur offre.
Les dépenses en ligne et les cartes de crédit	Forte	Faible	Cette tendance augmente la demande en moyen de paiement (carte, conversion devises étrangères, assurances).
Les habitudes de voyages	Fort	Forte	Les gens voyagent plus et de facto ont des besoins que les néobanques peuvent proposer. Cependant, il existe une incertitude forte, car c'est une économie cyclique.
La possession de smartphone et l'utilisation d'internet	Forte	Faible	Le facteur d'expansion dépend du taux de possession de smartphones de la population.
Les Millennials et les clients de demain	Très forte	Faible	Les Millénnials est un des variables pivots le plus susceptible de changer le secteur.
L'industrie 4.0 et l'émergence de nouvelles technologies	Très forte	Très forte	Les nouvelles technologies vont révolutionner l'économie et plus particulièrement les services proposés par les entreprises.

Nous relevons que les 2 variables pivots qui ont le plus d'impact et d'incertitude sont la nouvelle génération de client, les milléniales et l'industrie 4.0. Les défis du marché seront de comment capter et répondre aux besoins de cette nouvelle clientèle ayant des attentes bien spécifique et comment être innovant et numérique dans un monde où le progrès technologique avance à grand pas.

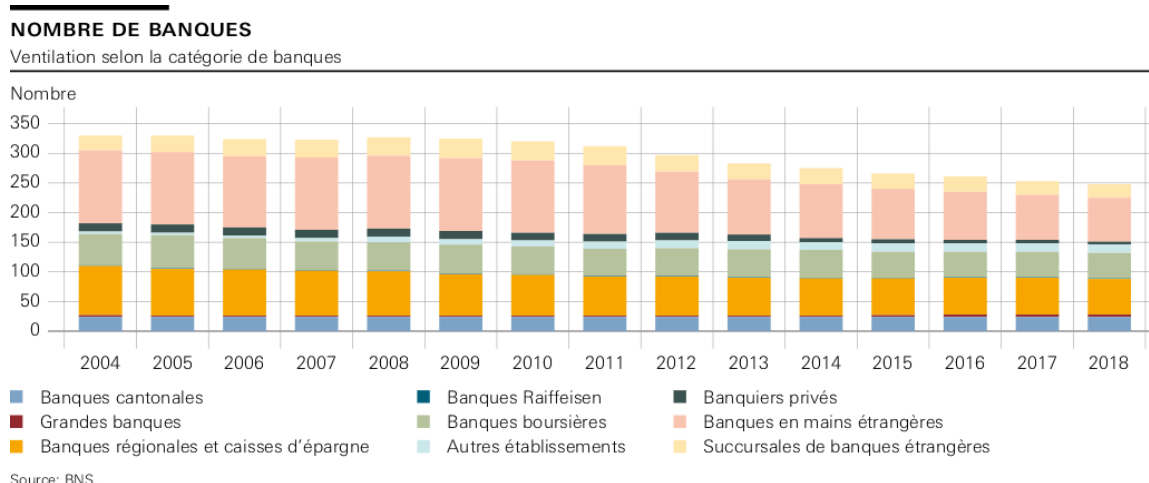
2.2 Modèle de Porter

Le modèle des 5+1 forces de Porter permettra de déterminer la structure concurrentielle du secteur bancaire en Suisse pour tous les acteurs financiers.

Tout d'abord, nous allons présenter la place financière helvétique avant d'analyser les facteurs du modèle de Porter.

Le secteur bancaire suisse a profondément évolué ces dernières années avec notamment une nette réduction des établissements bancaires. À la fin 2018, on comptait 248 établissements bancaires alors que 10 ans auparavant, on en dénombrait 327. Il y a de nombreux facteurs qui expliquent la disparition de ces banques, à commencer par une mutation importante de l'industrie bancaire avec l'arrivée d'un grand nombre d'exigences réglementaires, la baisse des marges notamment due à une politique de taux d'intérêt bas et du virage technologique avec l'arrivée de la digitalisation qui a permis l'apparition de nombreuses Fintechs innovantes.

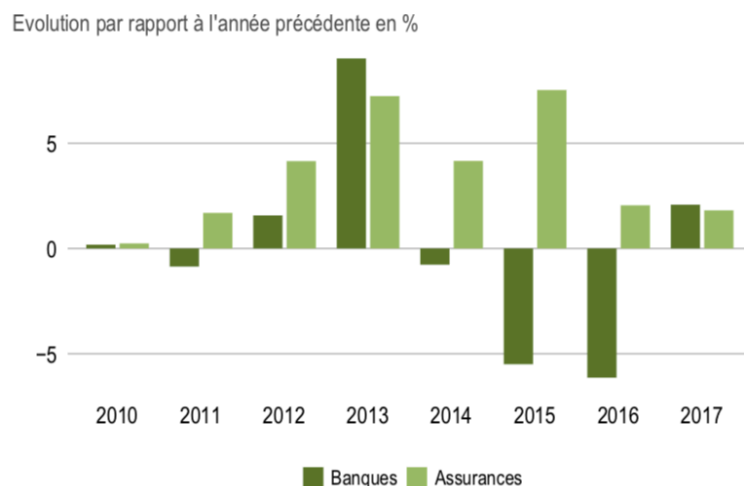
Figure 10 : Nombre de banques en Suisse (2004-2018)



Source : BNS (2019)

On peut constater que malgré la baisse du nombre d'établissements bancaires et la pression exercée sur le secteur, la valeur ajoutée du secteur continue quant à lui à être positif selon la dernière statistique de l'OFS (Office fédéral de la Statistique). En 2017, le secteur financier suisse, qui inclus également les assurances, a contribué à hauteur de 9,2 % à l'économie suisse (PIB) en termes de création brute de valeur, soit près de CHF 60 milliards avec une croissance de 2,1 % par rapport à 2016.

Figure 11 : Évolution de la création de valeur ajoutée en % (2010-2017)



Source : OFS (2018)

Ces chiffres reflètent le dynamisme et la croissance du secteur financier suisse. Ce qui permet d'offrir à des entreprises Fintech l'opportunité de s'établir sur la place financière helvétique et de pouvoir collaborer avec les banques présentes afin d'exploiter des synergies possibles ou tout simplement de vendre leur solution innovante.

Zurich occupe la seconde place et Genève la troisième du classement établi par l'Institute of Financial Services Zug IFZ lors de l'enquête¹⁴ pour l'année 2017 portant sur l'attractivité des Hub Fintech dans le monde. Les critères d'évaluations se sont portés sur le modèle PEST, soit l'aspect politique/légal, l'aspect économique, l'aspect social et l'aspect technologique. Ce classement démontre que la Suisse est devant ses voisins et concurrents européens en offrant un cadre propice pour le développement des fintechs.

2.2.1 La menace des entrants potentiels

Avec l'arrivée d'une nouvelle licence bancaire light appelée également licence fintech avec des exigences réglementaires allégées et d'une circulaire de la FINMA qui permet à des start-up de se lancer sans licence.

¹⁴ ANKENBRAND, Dr Thomas, DIETRICH, Dr Andreas, et BIERI, Denis. « An Overview of Swiss FinTech », [document PDF]. Disponible à l'adresse : https://blog.hslu.ch/retailbanking/files/2019/03/IFZ-FinTech-Study-2019_Switzerland.pdf

Avec un abaissement des barrières à l'entrée, la menace d'entrants potentiels n'a jamais été si forte avec l'arrivée de près de 356 entreprises considérées comme Fintech en Suisse avec une forte croissance ces dernières années :

Figure 12 : Croissance des fintechs en Suisse

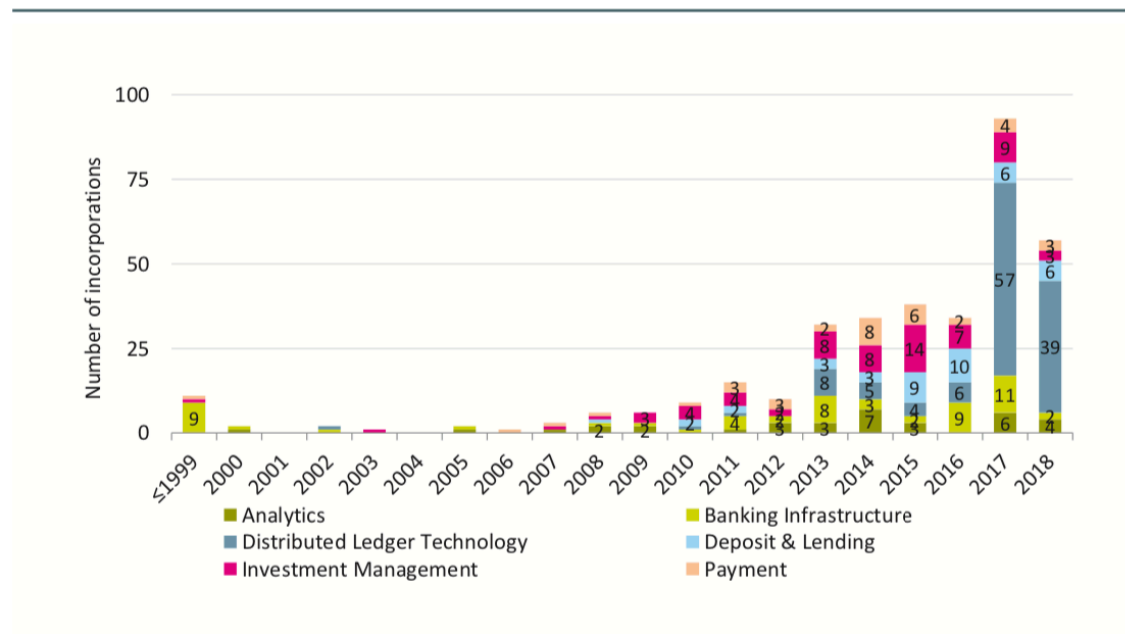


Figure 6.4: Number of FinTech company incorporations per year (n=356)

Source : rapport IFZ (2019)

2.2.2 La menace des substituts

La menace des substituts est très forte que ce soient pour les banques traditionnelles ou les néobanques dans les services de paiements.

En effet, les GAFA qui regroupent les géants du web Google, Apple, Facebook et Amazon, explorent de nouveaux secteurs d'activités comme l'automobile ou la finance. On pense notamment à l'Apple Pay, à Google Play ou la cryptomonnaie Libra créée par Facebook.

Ces entreprises américaines, qui font partie des plus grosses capitalisations boursières, ont d'importants moyens financiers et surtout une base d'utilisateur et donc de potentiels clients de plusieurs centaines de millions de personnes.

Les GAFA ont également su définir des usages qui sont devenus des normes à l'instar des tablettes avec l'iPad d'Apple ou aux assistants personnels avec Siri (Apple) ou Alexa (Amazon). Ils se positionnent comme de concurrent face aux autres acteurs financiers.

Une autre menace à laquelle il faut veiller est l'application chinoise WeChat qui à son lancement était une simple application de messagerie et qui est devenue aujourd'hui une puissante application qui offre une large palette de services comme effectuer des paiements en scannant un QR code, virer de l'argent instantanément, faire des réservations ou bien prendre un rendez-vous avec un docteur.

L'application est utilisée quotidiennement par près d'un milliard de personnes à travers le monde, essentiellement en Asie. Son succès s'explique par l'absence des GAFA en Chine et du soutien du gouvernement chinois. Les entreprises financières qui souhaitent développer ses activités en Asie feront face à un concurrent de taille.

2.2.3 Le pouvoir de négociation des clients

Le pouvoir de négociation des clients est élevé pour plusieurs raisons. Tout d'abord, les clients sont nombreux et attentifs aux coûts. De manière générale, les clients peuvent changer de relation bancaire facilement avec un coût relativement faible ou nul. C'est notamment le cas avec les néobanques dont la facilité d'ouverture de compte permet au client de changer de banque très rapidement en bénéficiant de l'absence de coût de transfert.

2.2.4 Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Le pouvoir de négociation des fournisseurs dépendra du type d'établissement. Pour une banque traditionnelle, elles ont de nombreux fournisseurs comme le prestataire du CBS Core Banking Système ou des fournisseurs d'informations financières (Telekurs, Bloomberg, etc.). Ces derniers, essentiels pour le bon fonctionnement d'une banque, peuvent avoir un pouvoir de négociation important notamment à cause des coûts de transfert très élevé en cas de changement de fournisseur.

Pour les néobanques, elles ont peu ou pas du tout de fournisseurs. C'est elles-mêmes qui développent ses propres besoins. Ce qui explique en l'occurrence l'innovation, la création de valeur et la personnalisation de leurs services, car elles peuvent développer de A à Z leur architecture informatique bancaire.

2.2.5 L'intensité concurrentielle

Avec l'arrivée d'une multitude de fintechs, les banques traditionnelles doivent veiller à rester compétitives sur un marché où les marges se réduisent pour conserver les parts de marchés. Il y a une forte concurrence sur le marché des moyens de paiement, mais également sur tous les secteurs bancaires, que ce soit le trading, la gestion de fortune ou sur l'asset management. En dehors de ces fintechs, l'industrie bancaire traditionnelle doit également affronter une forte concurrence étrangère depuis l'abandon du secret bancaire

qui était la clé de voûte du succès des banquiers suisses à une époque qui désormais est révolue. Elle doit s'appuyer sur sa qualité de service exceptionnel et d'une conception tailor-made des prestations qu'elles offrent pour se démarquer de ses concurrents étrangers.

2.2.6 Les pouvoirs publics

Depuis la crise des subprimes de 2008, les pouvoirs publics ont une influence importante sur le secteur bancaire notamment l'adoption de nouvelles lois et de réglementations dictées par ces derniers. Il est important de prendre le temps de bien comprendre les nouvelles mesures législatives prises par les pouvoirs publics en Suisse. Ces dernières ont ouvert l'accès au secteur bancaire suisses à de nouveaux acteurs qui risquent de changer le paysage bancaire.

Jusqu'à fin 2018, en Suisse, les conditions d'autorisations pour obtenir une licence bancaire auprès de la FINMA étaient régies par l'article 1a de la loi sur les banques (LB) qui définissait de manière large le terme de banque.

Pour obtenir ce fameux sésame, il fallait que l'établissement remplisse plusieurs exigences notamment en termes de capital propre. Il était requis d'avoir un capital minimum de 10 000 000 CHF entièrement libéré¹⁵ pour les établissements considérés à l'art 1a de la LB. Avec de telles conditions exigeantes, les barrières à l'entrée étaient élevées pour de nombreux acteurs du monde des fintechs et ne contribuaient pas à leur essor et à leur développement en Suisse.

Pour attirer ces acteurs et garder un niveau de compétitivité élevé, une nouvelle loi a été adoptée le 1^{er} janvier 2019 avec une nouvelle catégorie d'acteur appelé « Promotion de l'innovation » sous l'article 1b de la LB qui définit comme personne actif dans le secteur financier et qui accepte à titre professionnel des dépôts publics jusqu'à concurrence de CHF 100 millions ou font appel au public pour les obtenir et ne rémunèrent pas ces dépôts¹⁶. Autrement formulé, c'est l'introduction d'une licence fintech avec des exigences allégées.

2.2.6.1 Licence bancaire light ou Licence fintech

Depuis le 1^{er} janvier 2019, La Suisse a introduit dans ses lois un nouvel article qui permet d'obtenir une licence bancaire « light » avec des conditions d'autorisation allégées. Ce nouveau régime vise à soutenir l'innovation en matière de services financiers et concerne directement les acteurs du monde des fintechs. Les entreprises concernées par cette

¹⁵ art. 3, al. 2, let. b, LB

¹⁶ art. 1b, al. 1, let. a et b, LB

nouvelle loi sont des acteurs actifs dans le secteur financier et qui collectent des dépôts publics à hauteur de CHF 100 millions maximum. Ces dépôts ne peuvent être investies ou rémunérés. Il est exigé que ces dépôts publics doivent être conservés de manière à ne courir aucun risque et doivent être liquides.

Les conditions d'octroi de la licence sont revues comme suit :

- Le capital-actions minimum se monte à 3 % des dépôts acceptés avec un minimum de 300 000 CHF qui doivent être entièrement libérés et maintenus en permanence (au lieu des CHF 10 millions pour les banques)¹⁷
- L'entreprise n'est pas soumise à des exigences supplémentaires sur les fonds propres¹⁸
- La présentation des comptes et la révision comptable s'applique selon les prescriptions ordinaires pour les sociétés commerciales (et non selon les prescriptions de la législation bancaire)

Si les dépôts acceptés excèdent les CHF 100 000 000, l'entreprise a l'obligation de s'annoncer auprès de la FINMA dans un délai de 10 jours et de procéder à une demande de licence bancaire ordinaire au sens de l'article 1a de la LB dans un délai de 3 mois.¹⁹

Un point important pour les épargnants est que les dispositions sur les dépôts privilégiés et le remboursement immédiat²⁰ ne sont pas applicables. Ce qui veut dire que leurs avoirs ne sont pas protégés à hauteur de 100 000 CHF comme pour les dépôts bancaires standard. De ce fait, les entreprises ont l'obligation de le renseigner et le rendre attentif aux clients lors de l'ouverture de la relation bancaire.

2.2.6.2 Sandbox ou bac à sable

Le Conseil fédéral a également pris de nouvelles mesures pour promouvoir l'innovation et faciliter l'accès à cette dernière en adoptant la circulaire Finma 2008/3 « *Dépôts du public auprès d'établissements non bancaires* ». Cette circulaire précise que les entreprises notamment les start-ups peuvent accepter des dépôts publics à hauteur de maximum CHF 1 million sans autorisation du régulateur suisse.

Comme pour la licence fintech, ces fonds ne doivent pas être investis ou rémunérés. Ils ne sont non pas considérés en tant dépôts privilégiés au sens de l'article 37a de la LB.

¹⁷ art 17a, al. 1, LB

¹⁸ art 17a, al. 2, LB

¹⁹ art 1b, al 6, LB

²⁰ art. 37a et 37b, LB

En plus de cela, ces entreprises ne sont pas sous la supervision de la FINMA et donc ne sont pas surveillées à l'instar d'établissements ayant une licence bancaire.

Toutes ces informations doivent être clairement stipulées et renseignées au client. Une simple notion dans les conditions générales ne suffit pas et doit être clairement visible par exemple sur le site internet ou prospectus de l'entreprise.

En cas de dépassement du seuil maximum de 1 000 000 CHF, l'entreprise a l'obligation de le notifier auprès de la FINMA et de procéder à l'application d'une demande de licence fintech dans un délai de 30 jours.

L'idée du « sandbox » ou du bac à sable est de permettre aux entreprises fintechs de pouvoir tester ses services avant de demander une vraie licence bancaire. À noter que les entreprises bénéficiant des facilités de la sandbox doivent tout de même se conformer aux lois anti-blanchiment d'argent.

2.2.6.3 Les systèmes de paiement

En Suisse, les systèmes de paiement sont régulés par la Loi sur l'infrastructure des marchés financiers (LMIF). Le terme système de paiement est défini comme « organisation fondée sur des règles et procédures communes qui sert à compenser et régler des obligations de paiement. »²¹

Une licence bancaire délivré par la FINMA est requise lorsque :

« L'exploitant d'un système de paiement ne doit obtenir une autorisation de la FINMA que si le fonctionnement des marchés financiers ou la protection des participants aux marchés financiers l'exigent et si le système de paiement n'est pas exploité par une banque. » (Art 4, LMIF)

Sauf que dans le cadre des néobanques, ils peuvent bénéficier d'une exception qui permet de déroger à l'obligation d'avoir une licence bancaire si les services de paiement de l'entreprise servent exclusivement à l'achat et paiement de biens et services, que le solde maximum d'un compte client n'excède pas CHF 3000.- et qu'aucun intérêt créditeur n'est versé. Dans ce cas, ces fonds ne sont pas considérés comme dépôt public²² au sens de l'art 5, let e de l'Ordonnance sur les banques, OB.

²¹ art 81, LMIF

²² art 5, let e, OB

2.3 Analyse SWOT

Nous allons procéder à une analyse SWOT qui va me permettre d'identifier les forces (Strengths), les faiblesses (Weaknesses) qui sont les facteurs internes à l'entreprise et les opportunités (Opportunities) et menaces (Threats) qui quant à eux sont les facteurs externes. Cette analyse SWOT est basée sur l'ensemble des néobanques et permet de voir le positionnement de ces acteurs sur le marché.

2.3.1 Les forces

Les néobanques proposent des produits innovateurs avec un savoir-faire technologique maîtrisé qui correspond aux attentes et aux besoins de leurs clients. Elles s'adressent à un large public avec aucun prérequis financier, ce qui permet d'attirer des personnes avec un faible revenu ou interdit bancaire.

Elles se démarquent des banques classiques avec la possibilité de gérer ses dépenses et fortunes à travers une application mobile facile d'utilisation et avec une simplicité d'ouverture de compte déconcertante.

Mais surtout, une de ces forces est la gratuité de ses services qui couvrent les besoins quotidiens des clients avec des taux de changes très avantageux.

2.3.2 Les faiblesses

La grande faiblesse des néobanques est la rentabilité, la quasi-totalité des grandes néobanques est déficitaire. C'est en raison dû à leur modèle d'affaires et d'avoir uniquement 2 sources de revenus qui sont les commissions d'interchange et les forfaits utilisateurs payants. De plus, elles sont pour la plupart en phase d'acquisition de nouveaux clients, ce qui implique d'importantes dépenses en marketing (publicité, cadeau de bienvenue, partenariat, etc.)

En l'absence de licence bancaire, elles offrent de facto une gamme de prestations moins importantes que les banques classiques notamment en termes d'offre de crédit qui une des activités les plus lucratives des banques. Pour l'heure actuelle, elles ne peuvent pas substituer le rôle de banque principale du client. S'ajoute à cela l'absence de présence physique, qu'il est impossible aux clients d'alimenter leur compte en espèces ou en chèques.

Et pour finir, la plupart des services clients sont entièrement numérisés avec l'utilisation de messagerie ou de centres téléphoniques entièrement automatisés. De nombreux clients se plaignent de la lenteur ou de l'incompréhension de leur requête et se retrouvent parfois bloquer plusieurs semaines avant d'avoir un contact avec un humain.

2.3.3 Les opportunités

Aujourd'hui, les néobanques ont réussi à se faire une place dans l'écosystème des banques auparavant fermé. Elles sont considérées comme de vrais challengers sur le marché et ont acquis une bonne réputation pour conquérir des clients. Le niveau de qualité pour ses prestations bancaires quotidienne est largement égal, voire supérieur à celles des banques classiques avec des tarifs extrêmement compétitifs.

Le cadre réglementaire assoupli permet à ces acteurs innovants de pouvoir se développer plus facilement et de saisir de nombreuses opportunités sur le marché des services financiers.

D'un point de vue plus global, comme nous avons vu dans le PREST, il y a une large partie de la population qui est « unbanked ». L'offre des néobanques suisses et européennes peut apporter beaucoup de valeur et de sécurité à ces personnes qui comme tout le monde ont des besoins financiers. De plus, elles habitent dans des régions où il y a une forte croissance dans la dotation de moyens technologiques (internet et téléphonie mobile) qui facilitent le déploiement des néobanques dans ses régions.

Nous avons également vu qu'il y a eu une forte croissance dans les voyages. Les gens ont tendance à voyager plus souvent, ce qui stimule la demande de moyens de paiement en devises étrangères et offre une opportunité aux néobanques de proposer ses services.

2.3.4 Les menaces

Le secteur bancaire est fortement concurrencé depuis l'émergence des fintechs. Il y a une forte concentration au sein des néobanques qui proposent des solutions de comptes et de moyens de paiement. Le marché est dominé par ceux qui étaient là en premier, c'est-à-dire Revolut, Monzo et N26, et qui ont une gamme de prestations qui va au-delà des moyens de paiement et qui s'étoffe de jour en jour.

Il s'ajoute à cela que les banques en lignes qui ont une stratégie d'acquisition de clients très agressifs avec des cadeaux de bienvenues allant jusqu'à 200 EUR. Ces banques en ligne offrent une gamme de prestation équivalente à une banque ordinaire.

Il faut aussi prendre en considération que de nombreuses grandes banques, à l'instar de BNP Paribas, partent à l'affront des néobanques. Elles rachètent des fintechs pour ensuite les intégrer entièrement dans leur organisation. De ce fait, un des scénarios de l'avenir des fintechs est que les grandes banques rachètent de nombreuses fintechs pour offrir en leur nom un service équivalent aux autres néobanques, mais en bénéficiant d'une réputation beaucoup plus solide et de moyens financiers plus importants.

2.4 Les facteurs clés de succès

L'identification des facteurs clés de succès (FCS) permet de définir une stratégie pour permettre à l'entreprise d'atteindre un objectif qui vise à être au niveau du marché et de surpasser la concurrence.

Avec l'aide des éléments d'analyse évoqués dans l'analyse PREST, le modèle 5+1 forces de Porter et de l'analyse SWOT, je relève les facteurs clés de succès suivants qui les néobanques doivent proposer pour s'assurer d'une stratégie pérenne et viable.

2.4.1 Une prestation de services complète et innovante

Le succès des néobanques réside dans le fait qu'elles proposent des services bancaires similaires aux banques classiques, mais d'une manière beaucoup plus simple et rapide, accessible en tout temps et tout lieu à travers d'application mobile. Elles ont la capacité de développer des services de paiement et fonctionnalités innovantes qui permettent de mieux gérer ses dépenses et de mieux gérer sa fortune.

Un des facteurs clés de succès est de disposer une gamme de prestations complètes et disponibles sur l'application et qui puisse couvrir tous les besoins du client au cours de sa vie. Les néobanques qui proposent d'une manière simplifiée des solutions de crédit, comme les crédits à la consommation ou les prêts hypothécaires, des solutions de prévoyances ou encore de la gestion de patrimoine, encore un avantage concurrentiel et pourront faire face aux banques traditionnelles.

2.4.2 La rentabilité

La viabilité d'une entreprise sur le long terme dépend entre autres de la rentabilité de son modèle d'affaires. La très grande majorité des néobanques n'arrivent pas à dégager un résultat positif malgré plusieurs années d'exploitation. Sur le court terme, elles peuvent combler ce déficit en levant des fonds auprès d'investisseurs pour développer leurs activités et espérer devenir profitables. Mais actuellement très peu de néobanques le sont. L'enjeu pour survivre est d'accroître et diversifier ses revenus qui sont actuellement limités aux commissions d'interchanges et aux souscription d'abonnement payant.

2.4.3 Un marketing performant

Le segment de client le plus prometteur est les personnes de la génération Y ou les milléniaux qui sont très actifs sur les réseaux sociaux et s'informent beaucoup sur les produits et les avis des consommateurs et comparent les différentes offres pour choisir le meilleur rapport qualité/prix. Ils sont beaucoup moins fidèles à une marque et entreprise. C'est pourquoi, les néobanques doivent élaborer une stratégie marketing performant pour réussir à capter ses clients très connectés et de les fidéliser et conserver.

2.4.4 Exploiter les données disponibles (big data)

Les néobanques disposent d'une multitude d'informations sur ses clients notamment grâce à l'ouverture de l'écosystème bancaire avec les APIs. Ces données, qui sont une véritable mine d'or, contiennent beaucoup d'informations sur les habitudes et comportements de ses utilisateurs. Les acteurs peuvent se démarquer et avoir un avantage concurrentiel si elles arrivent à décortiquer toute l'information disponible et à exploiter les éléments importants afin de mieux comprendre son client et d'offrir un service hautement personnalisé.

2.4.5 Développer les APIs

Comme nous avons vu, nous allons vers un modèle bancaire ouvert dit l'Open Banking qui va permettre à de nombreux acteurs de l'écosystème de se connecter entre elles pour développer et proposer des produits innovants. Les néobanques pourraient élargir leurs réseaux de distributions en développant et en mettant à disposition leurs propres APIs afin que des tiers puissent les utiliser.

L'exemple qu'on a vu au point 2.9.1.1 avec l'API Loans du groupe BBVA est une superbe illustration qui permet à cette banque d'élargir son canal de distribution de crédit à travers de sites marchands et d'attirer de potentiels clients.

3. Recommandations

Grâce aux outils utilisés dans la troisième section de ce travail, nous avons pu obtenir une vue d'ensemble de l'environnement avec les tendances macro-économiques. Nous avons également pu observer l'intensité concurrentielle du secteur bancaire en Suisse. En parallèle nous avons identifié les forces et faiblesses de ces néobanques face aux autres acteurs ainsi que les opportunités et menaces sur le secteur. Tout ceci a permis de relever les différents facteurs clés de succès que les néobanques doivent maîtriser pour atteindre leur but et objectif et d'être rentable sur le long terme.

Avec tous les éléments énumérés, mes recommandations sont basées sur des points d'améliorations. et des stratégies à adopter pour que qu'elles deviennent profitables sur le long terme en Suisse et en Europe.

3.1 Les points d'améliorations et de développement

Actuellement, les clients utilisent les néobanques comme banque complémentaire à leur banque principale, c'est pourquoi je recommande les points suivants pour parvenir à prendre leur place :

3.1.1 Améliorer le service clientèle

De nombreuses critiques sont émises sur les réseaux au sujet des problèmes rencontrés avec le service clientèle des néobanques. Il est incontestable que l'intelligence artificielle (ci-après IA) a un rôle à jouer dans l'expérience client qui inclut le service à la clientèle. L'IA permet d'apporter une réponse rapide et simple en tout temps. Cependant, on ne peut pas se passer de l'être humain et de sa capacité de raisonnement et d'empathie. Assez paradoxalement, les néobanques aspirent à proposer des solutions et services ultra personnalisés, mais cependant au niveau de leur service client, aucune discussion et négociation n'est possible avec un interlocuteur de la banque. Le client doit se contenter des décisions uniformisées d'un algorithme qui ne pourra pas raisonner comme un être humain face à une situation délicate.

À titre d'illustration, divers témoignages de personnes sur des forums relatent des difficultés avec le service client. Ces utilisateurs se sont vu bloquer leur compte pendant plusieurs mois pour des raisons de clarifications d'origine des fonds sans pouvoir entrer en contact direct avec un correspondant humain pour régler le problème rapidement.

Il est dans l'intérêt des néobanques de développer un meilleur service client pour ne pas que leur réputation soit endommagée et de garantir une satisfaction client élevé.

Ma recommandation vise à mettre en place une centrale téléphonique d'urgence qui pourra traiter des requêtes complexes. Ce service pourrait être facturé, ce qui permettra de financer l'engagement de vrais conseillers à la clientèle et qui pourrait être un critère de sélection lorsqu'un prospect choisira sa future néobanque.

3.1.2 Élargir ses prestations bancaires

En raison d'une intensité concurrentielle élevée, les néobanques qui ne fournissent que des solutions de gestion de comptes et de service de paiement de base risquent de disparaître du paysage. Les faibles barrières à l'entrée ont permis à de nombreux acteurs de se lancer sur ce marché qui a vu ses standards de marché s'aligner à leur offre. Même les grandes essayent de proposer des prestations équivalentes notamment Credit Suisse et UBS qui proposent désormais une Mastercard Debit (en remplacement de la Maestro) en supprimant les frais de transactions en ligne.

Pour cela, les banques mobiles doivent pouvoir proposer toutes les prestations d'une banque de détail qui va leur permettre d'avoir d'autres sources de revenus et de pouvoir répondre à tous les besoins de leurs clients en termes de prestations bancaires.

L'élargissement de l'offre comme expliqué ci-dessous nécessite l'obtention d'une licence bancaire qui va leur permettre de conserver les dépôts clients et de pouvoir émettre des crédits, qui est une activité bancaire la plus rémunératrice. Elles peuvent également s'associer avec d'autres fintechs, comme les Robot-Advisory pour proposer des solutions de gestion de patrimoines ou encore de faire des partenariats avec des sociétés d'assurance pour proposer des produits de bancassurances qui stimuleront les recettes.

3.1.3 Développer leur réseau physique

Ma recommandation peut sembler paradoxale, mais une des grandes faiblesses des néobanques est leur manque de présence physique. Alors que dans les autres types d'établissements bancaires il est possible d'alimenter son compte en liquide au guichet, chez les néobanques, il n'est possible d'alimenter son compte soit par un virement bancaire d'une autre banque ou soit à l'aide d'une carte de crédit. Dans ce cas, il va être très difficile à un client de faire sa néobanque sa seule et unique relation bancaire, car il n'aura aucun moyen de l'alimenter s'il ne possède pas un autre compte dans un autre établissement. Il est vrai que la très grande majorité des comptes courants des clients est alimentée uniquement par le versement du salaire par l'employeur. Mais de nombreux cas de discriminations à l'IBAN²³ ont été relevés et de nombreux salariés sont payés en espèces.

²³ Consiste à refuser un paiement ou virement en raison d'un numéro bancaire étranger

Ma recommandation vise à proposer, à l'aide des distributeurs automatiques d'espèces, la possibilité de faire des versements sur son compte. Cette fonctionnalité existe chez de nombreuses banques qui permettent à leurs clients de déposer des espèces dans les machines qui créditeront le compte relié. En offrant cette possibilité, les néobanques pourront développer indirectement un réseau physique qui répondra à un besoin spécifique des clients. À titre d'illustration, le français Nickel se démarque des autres néobanques en ayant un important réseau physique dans des bureaux de tabac où les clients peuvent alimenter leurs comptes en espèces.

3.2 Les stratégies à adopter

Un des principaux enjeux des néobanques est de maintenir et augmenter la dynamique de croissance à l'aide des stratégies suivantes :

3.2.1 Conquérir de nouveaux marchés

Nous avons vu que la population des pays développés est fortement bancarisée où de très nombreux acteurs cherchent à se faire une place. Cependant, le contraste est nettement différent du côté des pays en voie de développement où près de 1,7 milliard de personnes ne sont pas bancarisées. C'est une opportunité que les néobanques peuvent saisir pour offrir leur services bancaires. En effet, ces personnes sont pour la majorité dotées d'un téléphone portable. Les néobanques suisses et européenne peuvent utiliser leur réputation et la stabilité politiques dans les pays où elles sont établies pour conquérir ce marché avec un profil de client très différent, mais qui a les mêmes besoins en matière de services bancaires.

Cependant, il faut garder en tête que la moitié de la population mondiale vit avec moins de 5,5 dollars par jour et se trouve dans des régions où de nombreuses personnes « unbanked » vivent. Il est clair que les néobanques doivent adapter leur offre de services pour ces personnes et garantir la gratuité des prestations. En contrepartie, elles peuvent, par exemple, pour générer des revenus, afficher des publicités de tiers sur l'application.

3.2.2 Affûter son marketing

Un des segments de client cible est indéniablement la Génération Y, caractérisée de Digital Native, ces personnes ont été séduites par l'offre des néobanques qui a su les conquérir rapidement et représente la majorité de leur client actuel. Cependant, ces jeunes sont constamment à la recherche de nouveautés et sont très sensibles aux prix et cherchent toujours le meilleur rapport qualité et prix à l'aide de comparateur. Les néobanques doivent affûter leur marketing pour capter et fidéliser ces clients et les conserver sur le long terme. Les néobanques devraient miser avant tout sur l'influence exercée par des ambassadeurs privés et de développer les partenariats avec des ambassadeurs publics. Par influenceur privé, j'entends qu'elles pourraient identifier des utilisateurs, faisant partie de la génération Y, qui utilisent au quotidien leur service et qui donc maîtrise très bien l'application et en est satisfait. En leur offrant par exemple le statut d'ambassadeur avec un accès aux prestations payantes gratuitement, ces personnes se sentant considérées et privilégiées n'hésiteront pas à faire de la publicité autour d'eux.

3.2.3 Consolidation et fusion

Nous avons observé que le paysage bancaire est en pleine mutation avec la présence de nombreux acteurs que ce soit les entités traditionnelles ou les nouveaux challengers comme les fintechs et les GAFA. Avec une telle ouverture de l'écosystème bancaire, l'intensité concurrentielle est beaucoup plus élevée qu'auparavant et menace plus particulièrement les banques traditionnelles qui ont vu leurs marges se réduire au fil du temps. L'avenir est incertain tant bien pour les banques classiques que les fintechs. Il existe plusieurs stratégies pour les fintechs et les néobanques pour faire face à cette concurrence.

La première, c'est la fusion ou coopérations entre les fintechs. Des synergies importantes peuvent émerger en se regroupant, ce qui va leur permettre d'offrir ensemble un catalogue de prestation plus complet et performant et de réduire les coûts d'exploitations. On pense notamment à la coopération entre Neon et Transferwise qui permet à ces deux acteurs de pouvoir pour l'un réduire ses coûts et pour l'autre d'accroître sa base clientèle. Un des scénarios serait que les grandes fintechs comme Revolut rachètent ou fusionnent avec d'autres fintechs prometteuses pour ainsi devenir un poids lourd sur le marché à l'instar de Facebook qui au fil du temps est devenu un acteur majeur avec le rachat d'Instagram et WhatsApp.

La seconde stratégie, la plus réaliste, serait de collaborer ou de se faire racheter par les banques. En effet, les banques ont déjà bâti leur réputation et leur solidité financière. De plus, elles disposent de moyens financiers très importants qui peuvent mettre à profit aux fintechs qu'elles acquièrent pour les intégrer et développer leur services. Le scénario serait un mariage voulu entre les banques et les fintechs afin que l'une puisse digitaliser et offrir de nouvelles prestations innovantes et l'autre puisse bénéficier d'une réputation et des moyens financiers pour survivre et continuer ces activités. D'autant plus, c'est deux acteurs peuvent faire face ensemble à la plus grande menace du secteur qui sont les GAFA qui disposent d'un total cumulé de 6 milliards d'utilisateurs et qui ont des moyens financiers plus importants que les banques pour se développer sur tout type de marché.

Conclusion

En conclusion, à l'heure actuelle, les néobanques ne peuvent pas encore rivaliser face aux banques classiques, car leur modèle d'affaires n'est pas rentable et ne proposent pas encore un catalogue de prestations assez important pour convaincre un client d'en faire sa banque principale.

Cependant, elles ont la possibilité d'opter deux stratégies pour y parvenir.

La première est qu'elles continuent à se développer seule, mais en veillant à améliorer leurs lacunes en améliorant leur service à la clientèle qui actuellement fait pâtir l'expérience client et de développer leur gamme de prestations afin de diversifier leurs sources de revenue.

La seconde stratégie est de fusionner avec d'autres fintechs pour avoir une taille critique face à la forte concurrence de Revolut et N26 et des banques classiques. Cette stratégie peut également consister à se faire racheter par de grands groupes bancaires.

Un des scénarios possibles pour une néobanque qui se développe seule, est qu'elle perde son attractivité face aux banques traditionnelles qui ont réussi à proposer « synthétiquement » une offre similaire à la sienne. En effet, comme nous avons pu l'observer, de nombreux groupes bancaires investissent dans des fintechs ou les rachètent pour les intégrer dans leur organisation. Si ce scénario se concrétise, alors les néobanques indépendantes risqueront de ne pas s'en sortir.

Pour conclure, je suis moi-même client des néobanques (Revolut et N26), car elles proposent des solutions de paiement que ma banque principale n'a pas encore. Cependant, si dans un avenir proche, celle-ci me propose la même expérience d'utilisateur et des conditions tarifaires équivalentes, notamment sur les cours de conversion et l'absence de frais d'achat à l'étranger, je fermerai très certainement mes relations avec les néobanques. Je préfère utiliser les services d'une banque locale qui jouit d'une bonne réputation et que d'avoir une banque 100% digitale qui se trouve dans un autre pays et que mes informations et transactions soient stockés sur des serveurs étrangers.

Bibliographie

GERRY, Johnson, WHITTINGTON, Richard, SCHOLLES, Kevan, ANGWIN, Duncan, REGNÉRM Patrick, et FRÉRY, Frédéric. Stratégique, 2017. 11e éd.. Pearson. 661p. ISBN 978-2-3260-0155-8

CONSEIL FEDERAL SUISSE, 2020, Ordonnance sur les banques et les caisses d'épargne [en ligne]. 30 avril 2014. [Consulté le 18 mai 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/20131795/202001010000/952.02.pdf>.

ANKENBRAND, Dr Thomas, DIETRICH, Dr Andreas, et BIERI, Denis. « An Overview of Swiss FinTech », [document PDF]. Disponible à l'adresse : https://blog.hslu.ch/retailbanking/files/2019/03/IFZ-FinTech-Study-2019_Switzerland.pdf

BANQUE NATIONALE SUISSE (BNS). 2020 « Investissements directs 2018 » [en ligne], 25 juin 2020 [Consulté le 11 mai 2020]. Disponible à l'adresse : <https://data.snb.ch/fr/topics/banken#!/chart/bastrazbach>.

MANDON, Edouard, 2018. « Comment DSP2 peut accélérer « l'unbundling des banques » ? » [en ligne]. 25 septembre 2018. [Consulté le 9 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://blog.ibanfirst.com/fr/comment-dsp2-peut-accelerer-lunbundling-des-banques->

WELTI, Michael A., 2018. « Comment les « millennials » influencent l'avenir des banques - Le Temps », Le TEMPS [en ligne]. 17 avril 2018, [Consulté le 11 mai 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/millennials-influencent-lavenir-banques>.

ONEDEBITCARD, 2019. « Comment Revolut gagne de l'argent ? - Onedebitcard » [en ligne]. 17 juin 2019. [Consulté le 8 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://onedebitcard.io/2019/06/17/comment-revolut-gagne-de-largent/>.

L., Estelle, « Connaissez-vous vraiment les Millennials ? - Reservit » [en ligne]. [Consulté le 11 mai 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.reservit.com/blog/les-millennials>.

DEGHAYE, Flore, 2019 « Réussir son analyse PESTEL - Business Cool » [en ligne]. 12 février 2019. [Consulté le 9 mai 2020]. Disponible à l'adresse : <https://business-cool.com/vie-etudiante/ressources/reussir-son-analyse-pestel/>.

DEMIRGUC-KUNT, Asli, KLAPPER, Leora, SINGER, Dorothe, ANSAR, Saniya, et HESS Jake. 2017. The Global Findex Database 2017: Measuring Financial Inclusion and the Fintech Revolution, The World Bank [document PDF]., 2018. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1259-0>.

D'HENRY, Bérangère, « E-commerce en Europe : 621 milliards en 2019 ». Sensefuel [en ligne]. [Consulté le 1 juillet 2020.] Disponible à l'adresse : <https://blog.sensefuel.com/e-commerce-en-europe-621-milliards-en-2019>.

FINMA, « Conditions d'autorisation pour les banques ». FINMA [en ligne]. [Consulté le 18 mai 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.finma.ch/fr/autorisation/banques-et-maisons-de-titres/nouvelle-autorisation/banques/>.

VSV ASVAD, « FR-2020.03.11-Communique-de-presse-ASVAD-VSV-GfK_Marché-Suisse-du-Commerce-en-ligne-2019.pdf », [vsv-versandhandel.ch](https://www.vsv-versandhandel.ch) [en ligne]. 11 mars 2020. [Consulté le 1 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.vsv-versandhandel.ch/wp-content/uploads/2020/03/FR-2020.03.11-Communique-de-presse-ASVAD-VSV-GfK_March%C3%A9-Suisse-du-Commerce-en-ligne-2019.pdf.

Freemium. Wikipédia, l'encyclopédie libre [en ligne]. Dernière modification de la page le 11 juin 2020 à 19:09. [Consulté le 4 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Freemium&oldid=171911598>.

KPMG, 2019. « Pulse of Fintech France ». KPMG [document PDF]. [Consulté le 18 mai 2020]. Disponible à l'adresse : https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/fr/images/2019/06/fr-etude_pulse_of_fintech_S12019.pdf.

EDREAM, « Le voyage à travers les générations » eDreams [document PDF]. [Consulté le 1 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.edreamsodigeo.com/wp-content/uploads/sites/19/2016/12/FR_TravelThroughGenerations-Report_JUL17.pdf.

OCDE. « Investissement direct international (IDI) - Stocks d'IDE - OCDE Data » OCDE [en ligne]. [Consulté le 11 mai 2020]. Disponible à l'adresse : <https://data.oecd.org/fr/fdi/stocks-d-ide.htm#indicator-chart>.

KELLY, Jack, 2019. « Millennials Will Become Richest Generation In American History As Baby Boomers Transfer Over Their Wealth ». Forbes [en ligne]. 26 octobre 2019. [Consulté le 11 mai 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2019/10/26/millennials-will-become-richest-generation-in-american-history-as-baby-boomers-transfer-over-their-wealth/>.

AWP, 2019. « La Suisse championne d'Europe et 4e mondiale », BILAN [en ligne]. 29 mai 2019. [Consulté le 9 mai 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.bilan.ch/economie/la-suisse-championne-deurope-et-4e-mondiale>.

BUSSLINGER, Boris, 2020. « Le procès des militants climatiques devient celui des banques ». Le TEMPS [en ligne]. 7 janvier 2020. [Consulté le 17 mai 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/suisse/proces-militants-climatiques-devient-celui-banques>.

BANKOBSERVER, 2017. « Les API : nouveau levier de création de valeur dans les banques », Bankobserver [en ligne], 5 juillet 2017. [consulté le 1 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.bankobserver-wavestone.com/les-api-nouveau-levier-de-creation-de-valeur-dans-les-banques/>.

MONEYLAND, 2019 « Les banques sur smartphone arrivent » Neon [en ligne]. 22 juillet 2019. [Consulté le 12 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.neon-free.ch/fr/presse/moneyland-analyse/>.

AWP, 2019. « Les clients piratés de Revolut seront remboursés » La Liberté [en ligne]. 23 août 2019. [Consulté le 13 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.laliberte.ch/news-agence/detail/les-clients-pirates-de-revolut-seront-rembourses/530680>.

20 MINUTEN. « Les frais cachés gâchent les vacances ». 20 Minuten [en ligne]. [Consulté le 1 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://cp.20min.ch/fr/stories/625-les-frais-caches-gachent-les-vacances>.

VIUZ, 2014. « Les Millennials sont-ils fidèles aux marques ? ». Viuz [en ligne]. 24 mars 2014. [Consulté le 17 mai 2020]. Disponible à l'adresse : <https://viuz.com/2014/03/24/les-millennials-sont-ils-fideles-aux-marques/>.

MEDIAMATH, 2016. « Millennials The New Age of Brand Loyalty » MediaMath [document PDF]. [Consulté le 17 mai 2020]. Disponible à l'adresse : http://info.mediamath.com/rs/824-LSO-662/images/millennials-new-age-of-brand-loyalty.pdf?mkt_tok=eyJpIjoiT0RBM01XUTF0bU5rTldSbCIsInQiOiIyRGxESTYwUXJrXC9BdHNpQnZHNmFjc2J1NDc1TFRxeHBSNWVoTE1uOVZ0VFdTGFpYUtrSWFwc2hPa2I2bzBYZG9xWFgzWWxpKzk2RmFUbDlnNlksK3NWUk96dnQyQmZDTW1NekdQWVNjbmlVYcExGQktjNnNrbmITZThMZDhTZEgIfQ%3D%3D.

CONFEDERATION SUISSE [en ligne]. [Consulté le 25 mai 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.admin.ch/gov/fr/accueil.html>

N26 France [en ligne]. [Consulté le 12 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://n26.com/fr-fr>.

Revolut [en ligne]. [Consulté le 5 mai 2020]. Disponible à l'adresse :

<https://www.revolut.com>

Neon free [en ligne]. [Consulté le 12 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.neon-free.ch>

Credit Suisse [en ligne]. [Consulté le 12 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.credit-suisse.com/ch/fr.html>

Infogram. « Néobanques Européennes Par Pays by CCM Benchmark ». Infogram [en ligne]. [Consulté le 18 mai 2020]. Disponible à l'adresse : <https://infogram.com/neobanques-europeennes-par-pays-1h7k238dnx1v6xr>.

Nickel (Banque). Wikipedia l'encyclopédie libre [en ligne]. Dernière modification de la page le 5 juillet 2020 à 17:06. [Consulté le 4 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : [https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Nickel_\(banque\)&oldid=172650105](https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Nickel_(banque)&oldid=172650105).

ASB. « Open banking et écosystèmes — Association suisse des banquiers ». ASB [en ligne]. [Consulté le 18 mai 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.swissbanking.org/fr/themes/numerisation/open-banking-et-interfaces-de-programmation-standardisees-api>.

LA BANQUE MONDIALE. « Près de la moitié de la population mondiale vit avec moins de 5,5 dollars par jour ». la Banque Mondiale [en ligne]. 17 octobre 2018. [Consulté le 15 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.banquemondiale.org/fr/news/press-release/2018/10/17/nearly-half-the-world-lives-on-less-than-550-a-day>.

BALZLI, Tina, 2019. « FinTech License and Sandbox - Adjustments to FINMA Circulars 08/3 and 13/3 ». PricewaterhouseCoopers [en ligne]. 1 juillet 2019. [Consulté le 18 mai 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.pwc.ch/en/insights/regulation/Fintech-license-and-sandbox-adjustments.html>.

IBANGFIRST, 2018 « Que signifient DSP1 et DSP2 et pourquoi sont-ils importants ? ». Blog iBanFirst [en ligne]. 28 août 2018. [Consulté le 9 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://blog.ibanfirst.com/fr/que-signifient-dsp1-et-dsp2-et-pourquoi-sont-ils-importants>.

ETHIQUE, Pierre-Olivier, 2019 « Régime de « licence FinTech » ». Allnews.ch [en ligne]., 4 février 2019. [Consulté le 1 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.allnews.ch/content/r%C3%A9glementation/r%C3%A9gime-de-licence-fintech>.

INVESTIFORUM, 2019. « Revolut et l'achat d'actions US sans frais ». Investiforum.fr [en ligne], 7 novembre 2019. [Consulté le 7 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://investiforum.fr/actions-us-sans-frais-revolut/>.

INVESTIFORUM, 2019. « Revolut et l'achat d'actions US sans frais ». Investiforum.fr [en ligne], 7 novembre 2019. [Consulté le 7 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://investiforum.fr/actions-us-sans-frais-revolut/>.

SQUARE MANAGEMENT CONSULTING, 2017 « De la DSP2 à l'Open Banking : les impacts sur le modèle traditionnel bancaire ». Square Management Consulting [document PDF]. [Consulté le 15 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : http://www.square-management.com/wp-content/uploads/2017/11/Square_revue_banque_dsp2.pdf.

SMALL BUSINESS PRICES, « The Rise of Neobanks: Meet The New Digital Challenger Banks ». SmallBusinessPrices.co.uk [en ligne]. [Consulté le 7 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://smallbusinessprices.co.uk/rise-of-neobanks/>.

CHAVANNE, Yannick, 2020. « UBS va investir plusieurs centaines de millions dans les start-up fintech ». ICTjournal [en ligne]. 27 mai 2020. [Consulté le 13 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.ictjournal.ch/news/2020-05-27/ubs-va-investir-plusieurs-centaines-de-millions-dans-les-start-up-fintech>.

SANGEETA.« What does Series-A, Series-B, Series-C funding mean in Startups ». Startup Freak [en ligne]. [Consulté le 8 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://startupfreak.com/what-does-series-a-series-b-series-c-funding-mean-in-startups/>.

KPMG, 2020. « Panorama des néobanques en France ». KPMG France [en ligne]. [Consulté le 15 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://home.kpmg/fr/fr/home/media/press-releases/2020/01/etude-panorama-neobanques-clients-france.html>.

KELLY, Jack, 2019. « Millennials will become richest generation in american history as baby-boomers transfer over their wealth ». Forbes [en ligne]. 26 octobre 2019. [Consulté le 15 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2019/10/26/millennials-will-become-richest-generation-in-american-history-as-baby-boomers-transfer-over-their-wealth/#2c175cdc6c4b>

MEKEBEB, Tesfaye, 2019. « Neobanks' have secured a record \$2.5 billion in funding this year ». Businessinsider [en ligne]. 14.08.2018. [Consulté le 29 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.businessinsider.fr/us/neobanks-raise-cash-at-record-rates-business-insider-2019-8>

BLANC, Aldwin, 2017. *Les Fintech sont-elles une opportunité ou une menace pour les banques traditionnelles ?* [en ligne]. Genève : Haute école de gestion de Genève. Travail de Bachelor. [Consulté le 6 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <http://doc.rero.ch/record/306621>