

Banques digitales : évolution ou révolution ?

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

par :

Nervan OMEROVIC

Conseiller au travail de Bachelor :

Monsieur Sofiène BEN JAAFAR, conseiller

Genève, le 15 juillet 2020

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

Filière Economie 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. »

Fait à Genève, le 15 juillet 2020

Nervan Omerovic

Remerciements

Voici quelques lignes destinées à toutes les personnes qui m'ont apporté un soutien dans la rédaction de ce travail de Bachelor.

Tout d'abord, je souhaite remercier mon conseiller, Monsieur Sofiène Ben Jaafar, qui a su répondre à mes questions, me guider lorsqu'il s'est avéré nécessaire, et être disponible malgré une période compliquée liée au à la pandémie mondiale COVID-19.

Ensuite, un grand merci à mes parents et amis qui m'ont soutenu tout au long de la rédaction et lors de la relecture de ce travail.

Finalement, je tiens à remercier également toutes les autres personnes qui m'ont aidé directement ou indirectement à apporter de précieuses informations à ce dossier.

Résumé

L'augmentation de l'utilisation des outils digitaux comme les paiements par carte bancaire ou la multiplication des voyages réservés en ligne a créé une opportunité pour de nouveaux acteurs. Dans le domaine bancaire, les frais de tenue de compte – *connus pour être relativement élevés sur le territoire helvétique* – combinés à des frais de transaction importants sont de moins en moins acceptés par les consommateurs.

Des start-ups fintech ont souhaité répondre aux demandes du client et ont intégré le marché avec des offres davantage attractives. Leur nom ? les néo-banques. Ces établissements se sont spécialisés dans le segment de la banque de détail, et plus précisément dans la gestion de comptes courants ainsi que des transactions de paiement et de change.

Le but de ce travail a été d'effectuer une analyse afin de déterminer si ces « nouvelles » banques peuvent représenter une menace face aux acteurs historiques dans les années à venir. Il y aura ainsi deux camps. D'une part, celui des néo-banques – *aussi appelées « banques digitales »* – et d'autre part, celui des banques traditionnelles.

L'analyse aura pour but d'étudier en détail plusieurs aspects de chaque partie en faisant, entres autres, appel à des comparaisons. Pour ce faire, nous avons sélectionné 3 acteurs digitaux et internationaux : Revolut (GB), N26 (DE) et Neon (CH) et 3 acteurs classiques : Barclays (GB), Deutsche Bank (DE) et UBS (CH). Les comparaisons ont été effectuées sur la base des produits et services, du marketing, de la sécurité, des réglementations ainsi que de la solidité financière de chacun de ces établissements.

Il en ressort que les banques digitales ont mis en place des processus et une application visant à faciliter l'expérience de l'utilisateur. Ceci représente un manque que les banques classiques ont du mal à combler étant donné l'âge avancé de leurs systèmes informatiques ainsi que leurs processus très rigides. C'est sans compter le domaine de la tarification, qui reste sans doute le point le plus critique. En effet, les fintechs proposent une quasi-gratuité dans la gestion des comptes et un taux de change nettement plus avantageux que celui des banques classiques. Néanmoins, le manque d'expérience, allié à un business model qui n'a pas encore fait ses preuves, les rend très fragiles. Ainsi, nous avons déterminé qu'il serait judicieux d'établir un partenariat entre la banque digitale et la banque classique afin de pouvoir créer une situation d'interdépendance ayant pour but de bénéficier de la complémentarité de leurs forces respectives, ce qui favorisera ensuite la création d'une situation gagnant-gagnant.

Table des matières

Déclaration.....	i
Remerciements.....	ii
Résumé	iii
Liste des tableaux	vi
Liste des figures.....	vi
1. Introduction.....	1
1.1 Contexte	1
1.2 Concepts théoriques	2
1.2.1 Les néo-banques.....	2
1.2.2 Les banques traditionnelles	3
1.2.3 La digitalisation	4
2. Développement	6
2.1 Méthodologie	6
2.2 Le Retail Banking et son évolution.....	7
2.3 Les différentes générations de clients.....	9
2.4 Les acteurs.....	10
2.4.1 Les banques traditionnelles	10
2.4.2 Les banques digitales	11
2.5 Les axes d'analyses	12
2.5.1 Les produits et services	12
2.5.1.1 Ouverture de compte.....	12
2.5.1.2 Tenue de compte et cartes.....	12
2.5.1.3 Paiements et retraits.....	13
2.5.1.4 Les abonnements	14
2.5.1.5 Service client	17
2.5.1.6 L'application mobile	18
2.5.1.7 Autres outils.....	20
2.5.1.8 Récapitulatif.....	21
2.5.2 Le marketing.....	22
2.5.3 La sécurité.....	25
2.5.3.1 La sécurité personnalisable.....	25
2.5.3.2 La sécurité générale	26
2.5.4 L'influence des réglementations en vigueur	27
2.5.5 La solidité financière	29
3. Synthèse.....	32
3.1 Synthèse des éléments importants de l'analyse	32
3.1.1 Rappel	32
3.1.2 Ouverture de compte	33
3.1.3 Tarification.....	33
3.1.4 Le service client.....	34

3.1.5	Application mobile	34
3.1.6	La sécurité de notre argent et les comptes en CHF	36
3.2	La néo-banque est-elle finalement une menace ?	37
3.3	Quel est l'avenir des banques digitales ?	40
3.4	Recommandations.....	42
3.4.1	Banques traditionnelles	42
3.4.1.1	L'informatique et la technologie.....	42
3.4.1.2	Le partenariat	44
3.4.2	Banques digitales	45
3.4.2.1	Le partenariat avec une banque traditionnelle	45
3.4.2.2	La diversification.....	46
3.4.2.3	L'amélioration continue.....	46
4.	Conclusion	48
	Bibliographie	49
	Annexe 1 : Synthèse des données chiffrées de l'analyse	1

Liste des tableaux

Tableau 1 : Comparaison de prix d'un paquet bancaire	17
Tableau 2 : Comparaison de prix d'un paquet bancaire suite	17
Tableau 3 : Bonus de parrainage	25
Tableau 4 : Qui est meilleur en quoi ?	37
Tableau 5 : Qui est meilleur en quoi ? N°2	37

Liste des figures

Figure 1 : Évolution de l'utilisation des paiements e-banking entre 2014 et 2018	8
Figure 2 : Scénario de la population suisse en 2030	9
Figure 3 : Notes des applications sur l'Apple store	20
Figure 4 : Publicité dans le métro	24
Figure 5 : Lecteur de carte	27
Figure 6 : Utilisation du e-banking	35
Figure 7 : Top 5 des banques les plus performantes sur le mobile	35
Figure 8 : Prévisions à 2024 des néo-banques	38
Figure 9 : Scénarios	40
Figure 10 : Domaines où les banques numériques seront actives	41
Figure 11 : Les concurrents à venir	41
Figure 12 : Coûts informatiques	42
Figure 13 : Les couches à travailler	43
Figure 14 : Stratégie d'investissement	44
Figure 15 : Le PDCA	47

1. Introduction

1.1 Contexte

L'ère dans laquelle nous vivons aujourd'hui peut être synonyme d'une nouvelle et quatrième révolution industrielle : l'ère 4.0. Au fil des années, nous pouvons observer une transformation des habitudes de consommation ainsi qu'une tendance se dirigeant vers un monde dit « digitalisé ». À la suite du scandale de Facebook en 2018 avec Cambridge Analytica au sujet de la fuite de données, le grand public a découvert avec stupéfaction le pouvoir de manipulation que certaines entreprises peuvent, à l'aide d'Internet, exercer sur les consommateurs. C'est depuis ce jour que la population est de plus en plus sensibilisée au « Big Data ». En effet, nous assistons à un changement perpétuel du monde digital au fur et à mesure que de nouveaux outils de communications, de finance ou encore de marketing, se créent.

Pour ma troisième année à la Haute École de Gestion de Genève, j'ai décidé de choisir l'option intitulée « Économie 4.0 » qui regroupe plusieurs cours permettant aux étudiants de découvrir un monde plus informatisé. L'idée de m'orienter vers le milieu des finances et de m'intéresser de plus près à son évolution à l'ère 4.0 m'a plu, j'ai donc naturellement décidé d'y consacrer mon travail de Bachelor.

Au cours des derniers mois, nous avons assisté à une augmentation considérable en termes d'articles de presse publiés au sujet des nouvelles banques digitales, plus communément appelées néo-banques. Nous assistons actuellement à une montée en puissance de celles-ci, qui gagnent des parts de marché considérables. Leur popularité auprès des consommateurs va même jusqu'à inquiéter les banques traditionnelles présentes sur le marché depuis des centaines d'années. À titre d'exemple, Revolut, une néo-banque britannique fondée il y a 5 ans, possède déjà un portefeuille de 8 millions de clients, dont 2 millions ayant rejoint la plateforme entre juin et octobre 2019. Ces chiffres démontrent que leur proposition de valeur intéresse d'innombrables consommateurs et qu'il existe un potentiel d'évolution non-négligeable.

Cependant, le marché néo-bancaire est très concurrentiel et il existe une multitude d'alternatives pour le client. Néanmoins, il reste difficile de différencier les néo-banques les unes des autres et de faire un choix.

L'ensemble de ces questionnements forme une problématique claire : ces nouveaux établissements financiers peuvent-ils être une menace pour les acteurs historiques du domaine bancaire dans les années à venir ?

L'objectif de mon travail est de formuler une réponse à cette question, de permettre une compréhension globale des différents concepts définis ainsi que de pouvoir comprendre et différencier une néo-banque d'une banque traditionnelle.

Par conséquent, quelles sont les principales différences en termes de caractéristiques ? À quel avenir les néo-banques sont-elles destinées ? Existe-t-il réellement une sécurité financière assurée derrière ce concept rendant certains consommateurs encore sceptiques ?

Ces dernières questions ne sont que des exemples appartenant à une liste non-exhaustive de celles qui découlent de la problématique de départ approfondie au cours de ce rapport. Ce travail de Bachelor sera rédigé exclusivement sur la base de cette thématique. Au terme de celui-ci, j'espère pouvoir apporter, au fil des pages et à l'aide d'analyses qualitatives et quantitatives, des éléments de réponse aux différentes interrogations formant des zones d'ombres quant au concept de « néo-banque ».

1.2 Concepts théoriques

Avant de poursuivre la lecture de ce document, il est important de donner une brève définition à certains termes qui faciliteront inmanquablement la compréhension globale de ce dernier.

1.2.1 Les néo-banques

Cette nouvelle génération de banques possède différentes appellations : les « néo-banques », les « banques digitales » ou encore les « banques mobiles ». Elles ont comme principale caractéristique d'être 100% digitales et accessibles uniquement via une application mobile. Elles sont considérées comme des « fintechs », terme provenant de la contraction des mots « finance » et « technologie ». En effet, ces jeunes entreprises combinent innovation technologique et domaine bancaire afin de fournir au client des outils simples d'utilisation, fluides et ergonomiques. Certaines de ces néo-banques ne sont en réalité pas des banques au sens propre mais bel et bien des institutions de paiement. Elles ont su tirer profit de la baisse de fréquentation des agences bancaires ainsi que de la digitalisation de certaines tâches n'ayant aucune réelle valeur ajoutée. Au cours de ce travail, les termes « banques digitales », « banques mobiles » et « néo-banques » seront utilisés de manière répétitive afin de désigner ces nouvelles fintechs.

1.2.2 Les banques traditionnelles

Les banques traditionnelles sont souvent décrites comme étant des établissements financiers de confiance dont le principal objectif est simple : gagner de l'argent avec de l'argent. En d'autres termes, les banques collectent des fonds provenant des ménages ou des entreprises et les utilisent pour réaliser des opérations financières sous certaines conditions. Ce que nous avons souvent tendance à oublier, c'est que leur mission consiste également à faciliter la circulation des capitaux, gérer des patrimoines ainsi que sécuriser les avoirs des clients. Néanmoins, il existe plusieurs spécialisations qui distinguent les banques entre elles. La première est appelée « banque de dépôt » ou « banque de détail ». Elle est la plus courante dans le secteur et son activité consiste à recevoir des épargnes et à accorder des prêts. La banque d'investissement, quant à elle, base son activité sur le conseil et le financement d'entreprise, ainsi que sur des interventions sur le marché financier. Finalement, il y a la banque privée, spécialisée dans la gestion de patrimoine de clients très fortunés. Il est important de souligner que les principaux outils de comparaison entre les banques sont le chiffre d'affaires, les fonds propres, le total de leurs actifs ainsi que leur taille et leur nombre d'employés.

Par ailleurs, il existe des banques dites « universelles » qui regroupent plusieurs spécialisations bancaires et proposent aux clients une multitude de choix formant une palette de services plus complète et variée. Généralement, ces banques sont celles privilégiées par la classe moyenne de la population car elles combinent l'entièreté des offres du secteur bancaire. Sur le marché suisse, Crédit Suisse et UBS sont les exemples les plus parlants.

D'autre part, pour ne citer que l'exemple de la Suisse, il existe les banques régionales. Ces établissements ont pour cible le service public. En d'autres termes, leur mission est d'être au service de la population et d'encourager le développement de l'économie régionale. À titre d'exemple, le Canton de Genève est desservi par la BCGE et le Canton de Vaud par la BCU.

En Suisse, il existe une autorité de surveillance indépendante appelée la FINMA. Son objectif est de protéger les clients, d'assurer la confiance dans le fonctionnement au sein du marché financier ainsi que de maintenir la compétitivité et l'intégrité de ce dernier. Cette autorité détient beaucoup de pouvoir. En effet, aucun établissement financier ne peut exercer quelque activité sans que cet organe ait préalablement vérifié que tous les critères dictés par son administration soient remplis.

Le secteur bancaire subit, depuis quelques années, une série de bouleversements et est dans l'obligation de mener une concurrence rude avec certains nouveaux entrants venus casser les codes historiques. Par exemple, on peut notamment parler du secret bancaire, du niveau de conformité et de l'échange automatique des données clients.

Afin de faciliter la compréhension, les termes « banques classiques » ou « banques traditionnelles » seront, au cours de ce travail, utilisés pour désigner les institutions bancaires.

1.2.3 La digitalisation

Aujourd'hui, le mot « digitalisation » est très communément utilisé afin de décrire différents concepts, mais que signifie-t-il réellement ? En se référant à la théorie, la digitalisation est une combinaison de plusieurs outils issus de l'évolution technologique, notamment d'Internet et de l'informatique. Il existe actuellement une remarquable volonté de transformation des entreprises vers l'ère numérique, dont le but est de rendre des mécanismes, des engins, des objets, des tâches ou même des métiers plus performants à l'aide des avancées technologiques. Les premières digitalisations remontent au lancement du premier ordinateur, à l'apparition d'Internet ou encore à l'arrivée du smartphone. Cependant, il est vrai qu'il existe, depuis quelques années, une multiplication de cas majeurs de digitalisation, à tel point qu'il est pratiquement impossible de ne pas s'en apercevoir.

Néanmoins, Il est important de ne pas confondre numérisation et digitalisation. Le rôle de la numérisation est la transformation de quelque chose de matériel en numérique. En d'autres termes, c'est une action qui consiste à scanner des feuilles de papier et les rendre numériques sur une base de données. Il s'agit d'une activité encline à disparaître en raison de la tendance « zéro papier » mise en place par les entreprises. On peut notamment retrouver ce processus auprès des banques ou entreprises de télécommunication, qui font aujourd'hui parvenir les relevés bancaires ou factures par e-mail.

Le e-banking, par exemple, est issu de la digitalisation dans le secteur bancaire. Il fournit aux clients l'accès complet à leurs comptes respectifs ainsi que la possibilité d'effectuer des opérations bancaires depuis chez eux sans effectuer de déplacement au guichet de leur agence. Il se décline sous deux formes distinctes : l'Internet banking qui s'utilise à l'aide d'un navigateur depuis un ordinateur, et le mobile banking qui est accessible uniquement depuis un smartphone. La tendance que l'on peut remarquer est que les banques se digitalisent.

De plus, selon le « Baromètre des banques 2019 »¹ élaboré par l'entreprise EY, près d'une banque sur deux affirme que l'activité de détail est la plus concernée par ce changement structurel.

Cette prise de conscience peut notamment s'expliquer par l'arrivée d'une multitude de concurrents qui se positionnent sur le marché avec une nouvelle approche client, soit le « free banking ».

Les banques digitales ont ainsi décidé de mettre à profit l'évolution technologique et de surfer sur la vague de la digitalisation en tentant de fournir au client un modèle simplifié du mobile banking traditionnel, en le rendant plus ergonomique et par conséquent plus simple d'utilisation.

¹ SCHWALLER, Patrick, 2019. EY Baromètre des banques 2019. (Lien de l'étude dans la bibliographie classée selon le nom des auteurs)

2. Développement

2.1 Méthodologie

Tout d'abord, les termes « domaine bancaire » et « digitalisation » étant très vastes, il a été indispensable de définir une thématique précise afin de permettre d'établir un fil conducteur nécessaire à la compréhension des différents concepts développés. De cette manière, je suis parvenu à prendre la décision de me concentrer sur le thème des néo-banques et leur impact sur le monde actuel. Mon objectif initial était de recenser des sources secondaires ainsi que des études déjà réalisées à ce sujet afin de me permettre de dresser un canevas constituant les points à aborder tout au long de ce travail. Le plan ainsi que la problématique ont ensuite été transmis à mon conseiller, Monsieur Sofiène Ben Jaafar, afin qu'il en approuve la structure.

Le challenge découlant du développement de ma problématique résidait dans la nécessité de trouver suffisamment de données chiffrées afin de permettre une comparaison non-biaisée. En effet, lors d'un travail de cette envergure, il est important d'analyser plusieurs axes et d'avoir une même base de comparaison pour pouvoir comparer ce qui est comparable. Des sites Internet payants et reconnus tels que www.statista.com représentent une source d'informations non-négligeable dans un travail comme celui-ci. J'ai cependant pu, à ma grande satisfaction, y accéder à l'aide de la base de données documentaires mise à disposition par la Haute École de Gestion. Je leur en suis très reconnaissant.

Par la suite et en accord avec mon conseiller, j'avais décidé de mener des interviews de terrain auprès d'employés de banques genevoises. Ces interviews avaient pour but la récolte de données issues de sources primaires ainsi que de me permettre d'appuyer des informations retrouvées dans les sources secondaires. La crise de la pandémie COVID-19 a cependant impacté le déroulement du plan de base et m'a contraint de mettre de côté la récolte de ces données. Cette crise et ses conséquences constituent effectivement les principales limites rencontrées au cours de la réalisation de ce travail.

Les sections suivantes se concentreront sur le développement et l'analyse de la problématique. Pour débiter, il est nécessaire de définir précisément le concept de *retail banking* et d'observer son évolution au cours des dernières années. Nous pourrons ensuite effectuer une analyse des différentes générations de clients afin de permettre la compréhension du public cible idéal. Cette dernière nous permettra finalement de procéder à une analyse approfondie de différents points de comparaison entre les banques digitales et les banques traditionnelles.

Il s'agira de points tels que les produits et services, le prix, la sécurité ou encore les réglementations en vigueur, pour n'en citer que quelques-uns. Pour conclure, la partie finale de ce travail sera composée d'une synthèse et d'une conclusion qui serviront de récapitulatif des points clés abordés au cours de ce dossier, ainsi que de la réponse à la question de la problématique initiale.

2.2 Le Retail Banking et son évolution

Le retail banking – *ou banque de détail en français* – englobe les services qu'une banque fournit aux clients à titre individuel plutôt qu'aux entreprises. Elle représente souvent une division à part entière au sein d'une banque universelle. Les services proposés incluent des produits tels que les comptes courants, les comptes d'épargne, la tenue de compte ainsi que les cartes de paiement ou encore les crédits. En effet, ses trois fonctions les plus importantes sont l'octroi de crédits, l'enregistrement de dépôts et la gestion financière. Elle occupe un rôle stratégique au cœur de l'économie, étant donné que l'octroi de crédits permet aux ménages de consommer plus librement. De plus, les banques de détail mettent à disposition un endroit sécurisé pour l'épargne des ménages. Finalement, elles nous permettent à nous, consommateurs, de gérer directement l'argent dont nous disposons à l'aide des comptes courants et des cartes de débit. Par conséquent, nous n'avons pas à effectuer l'entièreté de nos transactions à l'aide de billets et pièces de monnaie.

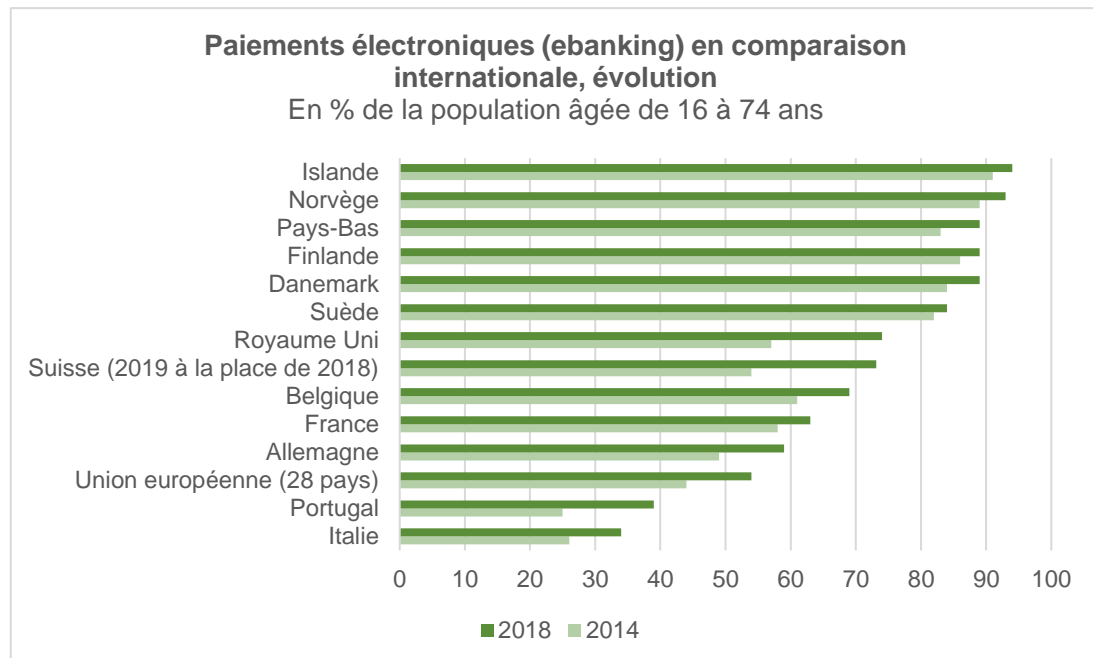
En d'autres termes, le retail banking se réfère à la partie des banques qui est visible du grand public au vu de leurs nombreuses filiales présentes sur le territoire régional et/ou national. Ces réseaux d'agences sont, en effet, implantés dans la plupart des grandes villes. De plus, le retail banking occupe une place importante au cœur du secteur bancaire, étant donné que les ménages représentent un nombre conséquent de consommateurs. Néanmoins, comme mentionné précédemment, nous assistons, depuis quelques années, à une diminution constante et significative du taux de fréquentation de ces filiales, phénomène majoritairement dû à la digitalisation.

Au fil du temps, la banque de détail a dû s'adapter au changement d'habitude des clients. Depuis quelques années, ces institutions ont lourdement investi dans le développement du e-banking, et plus précisément dans le mobile banking. Aujourd'hui, le client exige de pouvoir effectuer ses opérations bancaires depuis l'endroit même où il se situe.

À titre d'illustration, une étude menée aux États-Unis par l'entreprise Citigroup – *une banque d'investissement multinationale américaine* – démontre qu'en 2018, 91% des sondés² préfèrent utiliser l'application mobile plutôt que de se rendre en agence.

En Suisse, depuis quelques années, nous assistons à une baisse de fréquentation conséquente qui entraîne la fermeture des agences bancaires. À titre d'exemple, Raiffeisen affirme avoir fermé 271 agences au cours des dix dernières années. La raison d'une telle décision s'explique par un constat non-encourageant de la part de Raiffeisen. Effectivement, uniquement 30% de leurs clients passent par le guichet pour bénéficier des services de la banque. L'approche multicanale mise à disposition du client ne joue évidemment pas en faveur de la préservation des agences physiques. (bilan.ch 2019)³

Figure 1 : Évolution de l'utilisation des paiements e-banking entre 2014 et 2018



(Office fédérale de la statistique, E-commerce et e-banking)

La figure 1 illustre l'évolution importante de l'utilisation du digital pour l'exécution des paiements bancaires. Il est intéressant de souligner qu'aucun des pays sujets n'a subi de régression sur une période de 4 ans. Par conséquent, nous pouvons en déduire que la baisse de fréquentation au sein des agences n'est pas seulement une tendance nationale, mais bel et bien un phénomène qui s'étend sur le plan international.

² CITIGROUP, 2019. Mobile Banking One of Top Three Most Used Apps by Americans, 2018 Citi Mobile Banking Study Reveals.

³ BUCHS, Jean-Philippe, 2019. En 10 ans, Raiffeisen a fermé 271 agences.

La Suisse et le Portugal se démarquent notamment par de considérables niveaux de croissance qui atteignent respectivement 26% et 36%.

Ainsi, les néo-banques ont tenté d'introduire une offre innovante sur le marché. Elles ont, en effet, décidé de s'attaquer au secteur de la banque de détail, qui est le secteur le plus vulnérable face à l'arrivée des concurrents 4.0. Au vu de l'importante quantité et diversité des produits que le secteur bancaire a à offrir, les néo-banques ont, pour l'instant, concentré leur offre uniquement sur les comptes courants, avec l'exception de quelques options subsidiaires pouvant être utilisées en contrepartie d'un abonnement. Les autres produits et services proposés par la banque de détail sont aussi la cible de différentes fintechs présentes sur le marché. C'est le cas de Yomoni, une fintech française 100% digitale spécialisée dans le conseil en investissement et gestion de portefeuille. De la même manière, une centaine d'autres fintechs sont présentes pour subvenir aux besoins du client.

2.3 Les différentes générations de clients

Il est important de définir les différentes générations de population car, selon la génération à laquelle le client appartient, son approche aux nouvelles technologies peut différer significativement. Les générations de référence sont les suivantes :

- **Baby-boomers** (1940-1964) – génération marquée par une prospérité croissante et un pic de natalité
- **Génération X** (1965-1980) – touchée par un faible taux de natalité et une pénurie de l'emploi
- **Génération Y** (1980-1997) – plus communément appelée « les milléniaux » ou « digital native »
- **Génération Z** (à partir de 1997) – affectée par une grande présence de l'informatique

Figure 2 : Scénario de la population suisse en 2030

Groupes d'âges	Millions	Pourcent
65+	2,2	23%
20-64	5,5	58%
<20	1,9	20%
Total	9,5	100%
Age médian 44,5 Taux de dépendance des personnes âgées 39.6		

(Office fédéral de la statistique, 2020)

On peut ainsi observer que les Milléniaux et la Génération Z représenteront 78% de la main-d'œuvre de travail suisse en 2030.

Cette tendance ne se limitera pas uniquement à la Suisse, mais s'étendra au monde entier. De plus, selon une étude menée par le PEW Research Center⁴, plus de 90% de la génération X et des Milléniaux (génération Y) possède un smartphone, contre 68% des baby-boomers.

Cette statistique a toute son importance, car plus les gens sont amenés à utiliser des smartphones, plus ils auront tendance à utiliser les nouvelles applications. Au vu des précédentes informations, nous pouvons en conclure que même la Génération X est fortement impactée par les changements actuels, et que les initiateurs de ces technologies nouvelles ne doivent en aucun cas omettre de tenir compte de cette catégorie qui représente un nombre considérable de consommateurs. En outre, selon l'étude « The future of digital banking » menée par KPMG, d'ici 2030, 75% de la main d'œuvre sera formée de Milléniaux et 92% des jobs nécessiteront des compétences dans le digital. Ceci est bel et bien la preuve que nous sommes en train d'assister à une révolution technologique aussi appelée « révolution 4.0 ».

2.4 Les acteurs

Au vu du nombre conséquent d'acteurs dans le secteur bancaire et dans la fintech, il m'a été nécessaire de faire un choix et de sélectionner ceux qui me semblaient les plus pertinents et intéressants à analyser. De ce fait, j'ai donc décidé de cibler trois marchés principaux, c'est-à-dire le Royaume-Uni, l'Allemagne et la Suisse. La puissance ainsi que le pouvoir des banques présentes dans ces pays ont été des facteurs clés lors de leur sélection.

2.4.1 Les banques traditionnelles

Sur le marché domestique suisse, j'ai opté pour **UBS** en raison de son influence et de sa taille. En effet, cette banque est un acteur incontournable du paysage suisse ainsi que du reste du monde. De plus, la disponibilité des informations au sujet de cette dernière m'a encouragé dans mon choix de sélection.

En Angleterre, mon choix s'est porté sur la banque **Barclays**, l'une des plus anciennes du pays qui possède quelques 500 agences. Cette banque est très populaire auprès du grand public, particulièrement chez les étudiants.

⁴ VOGELS, Emily, 2019. Millennials stand out for their technology use, but older generations also embrace digital life.

En ce qui concerne l'Allemagne, j'ai sélectionné l'une des banques internationales les plus importantes et la plus connue à travers le pays : la **Deutsche Bank**. Son influence sur le marché bancaire représente une opportunité intéressante d'enrichir mon analyse.

2.4.2 Les banques digitales

La néo-banque suisse **Neon** a été retenue pour le marché suisse. La concurrence des banques digitales nationales n'étant pas développée, c'est l'une des seules – *si ce n'est l'unique* – banque digitale du pays.

De plus, la banque digitale **Revolut** basée au Royaume-Uni a également été retenue. Son influence internationale en termes de fintech ainsi que son nombre de clients en constante croissance et dépassant de loin les autres concurrents m'ont encouragé lors de la sélection.

Pour l'Allemagne, le choix le plus stratégique a été le concurrent direct de Revolut, qui n'est autre que la néo-banque **N26**. L'un de ses atouts principaux est son expérience. En effet, il s'agit de l'une des toutes premières néo-banques. Actuellement, N26 occupe la place de numéro 1 sur le marché français. Il est également intéressant de souligner le fait qu'à ce jour, N26 a réalisé au total plus de 700 millions de dollars de levée de fonds.

2.5 Les axes d'analyses

Dans les lignes qui vont suivre, chaque section sera spécifique à un axe d'analyse et de comparaison du domaine bancaire digital et traditionnel. Comme déjà évoqué précédemment, Il est important de souligner le fait que les néo-banques opèrent principalement sur l'offre de comptes courants. Ainsi, afin de pouvoir comparer ce qui est comparable, nous allons nous concentrer sur ce même segment.

2.5.1 Les produits et services

2.5.1.1 Ouverture de compte

Au sein des néo-banques, l'objectif est de simplifier au maximum l'expérience de l'utilisateur. Pour ce faire, les banques digitales ont employé les grands moyens. Tout d'abord, les banques N26 et Revolut proposent des ouvertures de comptes à partir de 18 ans, tandis que la néo-banque suisse Neon accepte les nouveaux clients âgés de 16 ans révolus. Le temps dédié à l'ouverture de compte n'excède pas dix minutes, et les seuls documents nécessaires pour entamer ce procédé sont : une carte d'identité, une facture d'électricité ou tout autre document pouvant justifier le lieu de domicile, ainsi qu'un smartphone. Afin de procéder à une ouverture de compte, les banques traditionnelles demandent, de leur côté, de remplir en moyenne 64 champs dont 55 obligatoires, contre 25⁵ seulement pour les néo-banques. Cette tâche fastidieuse est précisément la raison pour laquelle ce procédé prend un temps considérable. De plus, le nombre de justificatifs nécessaires se monte à 5.2 pièces en moyenne pour les banques classiques contre 1.7 pour les néo-banques. La réquisition de ces documents fait perdre un temps considérable au client, sans compter le fait qu'elle n'apporte aucune valeur ajoutée.

2.5.1.2 Tenue de compte et cartes

Les banques digitales proposent une tenue de compte 100% gratuite ainsi qu'une carte de crédit prépayée, cette dernière étant uniquement payante auprès de Neon, qui facture la première carte au prix de 10 CHF. Revolut se démarque en proposant une carte de crédit prépayée virtuelle. Celle-ci s'avère notamment très intéressante pour effectuer des achats sur Internet, car il est possible de supprimer directement la carte après avoir effectué une transaction. Ce procédé permet d'accroître la sécurité en écartant tout risque de *hacking* des données bancaires du client.

⁵ MARTIN, Thomas, 2017. Digital : banques traditionnelles mieux équipées, mais moins efficaces. (Lien de l'étude dans la bibliographie)

De plus, les banques digitales offrent la possibilité de créer des comptes « coffres » ou « space » qui sont l'équivalent d'un compte épargne qu'un client pourrait détenir auprès d'une banque traditionnelle.

Ces comptes épargne « virtuels » ne génèrent aucun intérêt bancaire, mais peuvent être utilisés pour atteindre des objectifs fixés par l'utilisateur lui-même. Par exemple, admettons qu'un utilisateur de Revolut souhaite mettre un peu d'argent de côté en vue de ses prochaines vacances. Il a la possibilité de créer un coffre intitulé « vacances », qu'il peut soit alimenter lui-même en effectuant des transferts ponctuels ou récurrents, ou il a la possibilité d'activer une option « petite monnaie », qui arrondit chaque transaction effectuée avec la carte au montant supérieur. Cette petite monnaie est ensuite déposée dans le coffre « vacances » et l'aidera ainsi à atteindre son objectif.

Chez les banques traditionnelles, les frais de tenue de compte varient entre 0 et 240 CHF par an. Ces derniers peuvent différer notamment en fonction de la banque ainsi que de la situation professionnelle du client. Généralement, le client a le choix de choisir lui-même les prestations désirées. Une alternative serait de s'orienter vers un paquet qui regroupe plusieurs prestations et qui est nettement plus avantageux. Par ailleurs, la Deutsche Bank et UBS facturent des frais de tenue de compte de manière mensuelle, contrairement à la banque Barclays qui, elle, pratique une politique différente et rend les comptes courants basiques gratuits. Cependant, cette banque propose aux clients de souscrire des options supplémentaires qui s'avèrent être payantes, notamment des assurances, des options voyage ou encore la possibilité d'être à découvert bancaire.

2.5.1.3 Paiements et retraits

Les trois néo-banques n'imposent aucun frais lors de paiements avec la carte et soumettent chaque transaction effectuée au taux de change interbancaire⁶ sans majoration. Néanmoins, Revolut prélève des frais de 0.5% pour toutes les transactions effectuées au-delà de 6'000 EUR de dépenses mensuelles. De plus, Revolut et Neon sont les seules banques à proposer un compte principal en CHF. En effet, N26 n'offre, à ce jour, pas cette possibilité.

En ce qui concerne les retraits aux guichets automatiques, les trois banques digitales appliquent une politique bien différente.

⁶ Taux d'intérêt appliqué pour les transactions entre les banques, qui est bien plus avantageux que le taux du grand public.

Prenons premièrement l'exemple de Revolut. Cette banque digitale autorise 200 EUR de retrait par mois, puis facture 2% de frais pour les montants dépassant cette limite. N26, elle, autorise 5 retraits en EUR « gratuits » par mois, puis facture 2 EUR par retrait.

De plus, tous les retraits effectués en dehors de la zone EURO sont soumis à des frais s'élevant à 1.7% du montant retiré. Finalement, Neon propose des retraits gratuits en francs suisses sur le territoire suisse à une récurrence ne dépassant pas les deux fois par mois, puis facture 2 CHF par retrait. Concernant le retrait d'euros, des frais se montant à 5 CHF sont déduits et il est uniquement possible d'effectuer cette transaction aux distributeurs automatiques de La Poste. Pour les retraits à l'étranger, une commission de 1.5% est appliquée sur le montant prélevé. Les retraits aux distributeurs automatiques représentent un coût astronomique pour les néo-banques, d'où cette différence significative de facturation en comparaison avec les banques traditionnelles. Cependant, cette tarification reste bien plus avantageuse à l'étranger, et le vaste réseau de distributeurs procure une plus grande flexibilité au client.

Du côté des banques traditionnelles, nous pouvons noter que toutes pratiquent une politique semblable, à savoir :

- Des majorations lors de paiements par carte de crédit effectués à l'étranger allant de 1.75 à 2.99%
- Un taux de change propre à la banque (généralement moins avantageux que le taux de change interbancaire)
- Des commissions lors de retraits à l'étranger à hauteur de 4 à 5% du montant
- Des commissions sur les retraits en devises étrangères allant de 2.5% à 4.25%
- Des cotisations annuelles pour la carte bancaire, ces dernières pouvant se monter de 40 à 50 EUR par année

La tarification est un élément clé qui sera déterminant dans la décision du client d'adhérer ou non à la banque. En outre, au vu des informations mentionnées ci-dessus, il en ressort que posséder un compte courant au sein d'une banque traditionnelle représente un coût considérable pour le client.

2.5.1.4 Les abonnements

Il existe auprès des banques traditionnelles des paquets bancaires adaptés à la situation financière du client. En d'autres termes, qu'il soit étudiant, âgé de moins de 25 ans, voyageur ou encore au cœur de sa vie active, il se verra attribuer un paquet propre à sa situation. Cependant, chaque paquet est rattaché à une tarification et des services différents.

Par exemple, les étudiants et les jeunes de moins de 25 ans bénéficient généralement d'une tenue de compte entièrement gratuite, mais se voient appliquer des frais considérables lors de paiements avec la carte de crédit. En d'autres termes, nos trois banques classiques pratiquent plus ou moins la même politique concernant la tarification, mais une légère différence de prix persiste tout de même.

Nous retrouvons, chez UBS par exemple, des frais de tenue de compte pouvant aller de 0 à 240 CHF par an pour des prestations identiques, mais uniquement différenciées par la situation du client. À cela s'ajoute la possibilité d'acquérir une carte de crédit plus haut de gamme proposée à 50 ou 100 CHF par an, dont le montant peut varier en fonction du type de carte souhaité. Le paquet bancaire est bien plus avantageux car il possède un tarif unique. En effet, choisir soi-même les prestations une à une reviendrait à multiplier les frais décrits au chapitre précédent, selon le type de compte ainsi que la carte choisie.

Concernant les banques digitales, l'offre se décline en trois abonnements pour Revolut et N26, et seulement une version pour les utilisateurs de Neon. L'abonnement commun aux trois banques est la version 100% gratuite. Il comporte toutes les caractéristiques classiques au bon fonctionnement d'un compte, c'est-à-dire les échanges de devises, la carte prépayée, les virements entre contacts, les retraits aux distributeurs automatiques ainsi que les paiements nationaux et internationaux. Ensuite, les abonnements payants viennent compléter l'offre de base. Chez Revolut, l'abonnement « Premium » est proposé à 110 CHF par an et le « Metal » à 192 CHF par an.

Ces abonnements viennent se greffer à l'offre de base en y intégrant des limites de retraits supérieures, un accès aux lounges d'une sélection d'aéroports, un support client prioritaire et un service de conciergerie personnelle. Quant à N26, ses deux abonnements supérieurs annuels se montent à 130 CHF pour le « N26You » et à 217 CHF pour le « N26 Metal ». Là aussi, nous débloquons des fonctionnalités telles que des retraits illimités et sans frais aux distributeurs automatiques ainsi que des assurances pour les voyages, bagages, sports d'hiver, voiture de location ou encore téléphone. La proposition de valeur devient ainsi bien plus intéressante car la néo-banque s'attaque aux prestations d'assurance offertes par les banques classiques.

Nous remarquons que les abonnements de N26 sont, parmi les trois néo-banques, légèrement plus chers. Cependant, il existe en contrepartie une multitude d'assurances qui n'est pas offerte chez les concurrents.

Afin de se faire une idée de la différence de prix, je vais simuler une ouverture de compte auprès de la banque UBS pour Mr. Test, âgé de 35 ans, célibataire et travaillant comme agent de sécurité dans un grand groupe suisse. Monsieur serait ainsi orienté à ouvrir un paquet bancaire UBS « Individual » pour les personnes âgées dès 24 ans. Le paquet en question comprend :

- Un compte personnel et un compte épargne en CHF
- Un compte 3^e pilier
- Une carte de débit ainsi qu'une carte de crédit (ou crédit prépayée)
- Il lui sera également possible d'accéder à la gamme du digital banking qui comprend : UBS e-banking, TWINT et UBS Safe⁷.
- Il sera également soumis à la participation de bonus KeyClub

Il est important de souligner que toutes ces prestations sont obligatoires si l'on souhaite souscrire un « paquet » bancaire.

En ce qui concerne le prix, Mr. Test se verra offrir les six premiers mois étant donné qu'il est nouveau client. Il devra néanmoins, pour l'année civile suivante, s'acquitter des frais suivants :

- Pour un décompte sous format électronique, 10 CHF par mois pour un patrimoine supérieur à 10'000 CHF, sinon 15 CHF par mois
- Pour un décompte sous format papier, 15 CHF par mois pour un patrimoine supérieur à 10'000 CHF, sinon 20 CHF par mois

Imaginons que Mr. Test ne possède pas de patrimoine supérieur à 10'000 CHF et qu'il traite ses factures depuis son ordinateur. Il devra ainsi déboursier 180 CHF par an pour la gestion de son compte.

À cela s'ajouteront tous les frais de transaction en devises étrangères, un taux de change pas très avantageux et des frais de retraits aux distributeurs automatiques.

Voici deux tableaux qui récapitulent les paragraphes précédents et qui permettent de se faire une idée de la différence significative en termes de tarification entre une banque classique comme UBS et une banque digitale telle que Revolut. La banque digitale Revolut a été choisie uniquement à des fins de compréhension visant à simplifier la lecture du tableau :

⁷ Coffre-fort digital permettant de stocker des documents

Tableau 1 : Comparaison de prix d'un paquet bancaire sur 1 an

Banque	Compte			Carte	
	Courant	Épargne	3ème pilier	de débit	de crédit prépayée
UBS	Paquet à 180 CHF/an			Compris dans le paquet	
Revolut	0.-		Pas inclus	Pas inclus	Gratuite

(Site institutionnel d'UBS et Revolut)

Tableau 2 : Comparaison de tarification à l'étranger

Banque	Frais à l'étranger	
	Paielements	Retraits
UBS	Cours de vente UBS + majoration de 1.75%	4% du montant, minimum 10 CHF par retrait
Revolut	Cours interbancaire sans majoration	L'équivalent de 200 EUR sans frais par mois puis 2% sur le montant

(Site institutionnel d'UBS et Revolut)

Les tableaux ci-dessus démontrent formellement que les banques traditionnelles paraissent bien moins attrayantes en termes de prix. Par ailleurs, il n'existe, parmi les banques traditionnelles, pas cette liberté de choix quant aux options convoitées que l'on retrouve chez les néo-banques, comme par exemple la possibilité d'avoir plusieurs monnaies sous un seul et même compte.

2.5.1.5 Service client

D'autre part, le service client diffère légèrement de celui auquel nous sommes familiers. Revolut propose à ses utilisateurs un concept selon lequel ils ont la possibilité de faire appel au service client soit par appel, soit par un « In-App Chat » disponible 24h/24 7j/7. Néanmoins, la langue parlée par leurs collaborateurs n'est malheureusement pas précisée. Un autre inconvénient est que le numéro fourni pour contacter le service client comprend un indicatif britannique, ce qui peut engendrer des frais pour le client.

De plus, il existe un ordre de priorité pour les personnes bénéficiant d'un compte premium/métal, s'appliquant tant au In-App Chat qu'aux appels téléphoniques. Du côté allemand, N26 propose à ses utilisateurs un service client par live chat ou e-mail 7j/7 de 07h00 à 23h00, ainsi qu'un service en cinq langues comprenant le français, l'allemand, l'italien, l'espagnol et l'anglais. En ce qui concerne la banque digitale Neon, elle offre un support client par e-mail ainsi qu'un numéro de téléphone suisse pour le service de blocage de carte.

À contrario, les banques traditionnelles sont présentes sur plusieurs canaux : e-mail, call-back, centre d'appels, réseaux sociaux et bien évidemment agences physiques. Cette présence multicanale permet de répondre plus rapidement à la requête du client.

Cependant, il n'est pas rare que le client obtienne des réponses « formelles » qui peuvent le laisser insatisfait et sans réponse claire. En cas d'insatisfaction, les banques traditionnelles orientent généralement le client vers une agence ou un call center. Selon une étude menée par D-Rating⁸, les banques traditionnelles offrent en moyenne 4.8 canaux différents contre 3.3 pour les néo-banques. De plus, il en ressort que les canaux de la banque classique sont bien plus fiables et rapides, mais renvoient néanmoins souvent le client vers un autre canal au terme du premier contact. Ainsi, les banques digitales prennent souvent plus de temps à répondre à une requête, mais fournissent au client une réponse en adéquation avec leur problème au terme de l'entretien.

2.5.1.6 L'application mobile

Le mobile banking se décline avec une application mobile permettant au client de visualiser et de gérer son compte sans être dans l'obligation d'avoir un ordinateur à proximité. Depuis cette application, il est également possible d'effectuer des paiements ainsi que de gérer chacune de ses cartes bancaires.

Depuis leur création, les néo-banques ont décidé d'investir dans le développement de leurs applications respectives, tout en tentant de combiner à la fois fluidité et sécurité. Leur but est simple : offrir au client la meilleure expérience possible à l'aide d'une application très ergonomique et facile d'utilisation. Contrairement aux néo-banques, les trois banques classiques proposent à leurs clients non seulement une version mobile, mais également une version web accessible directement depuis un navigateur. Ces deux solutions permettent d'effectuer les mêmes actions, mais elles offrent plus de flexibilité à l'utilisateur quant à l'appareil utilisé.

On retrouve sur l'application mobile des trois néo-banques une fonction intégrée qui s'intitule « notification instantanée ». Le principe est simple : lorsque le client effectue une transaction à l'aide de sa carte prépayée, il reçoit instantanément une notification qui résume sa dépense. De plus, l'application catégorise directement cette dernière. Par exemple, si le client effectue un paiement dans une enseigne de prêt-à-porter, cette transaction sera reportée dans la catégorie « Shopping ». Cette fonction permet notamment à l'utilisateur d'avoir une vue globale de ses dépenses.

⁸ MARTIN, Thomas, 2017. Digital : banques traditionnelles mieux équipées, mais moins efficaces. (Lien de l'étude dans la bibliographie)

Par ailleurs, ces outils permettent de garder le contrôle sur les transactions effectuées et de demander de l'aide en cas de double paiement ou autre problème lié au terminal du marchand. Il est néanmoins important de préciser que cette fonction est valable uniquement sous réserve que le smartphone lié au compte soit connecté à un réseau Internet. Cependant, dans le cas où le client ne posséderait pas de forfait de données à l'étranger, cette fonction ne serait malheureusement pas disponible en dehors du territoire national.

Chez les banques traditionnelles, ce système de notification instantané via l'application mobile banking est offert en complémentarité des notifications par SMS ou e-mail. Il n'est donc pas nécessaire d'avoir une connexion Internet. Néanmoins, certains frais peuvent s'appliquer. Ce système de notification par SMS est également fourni par Neon.

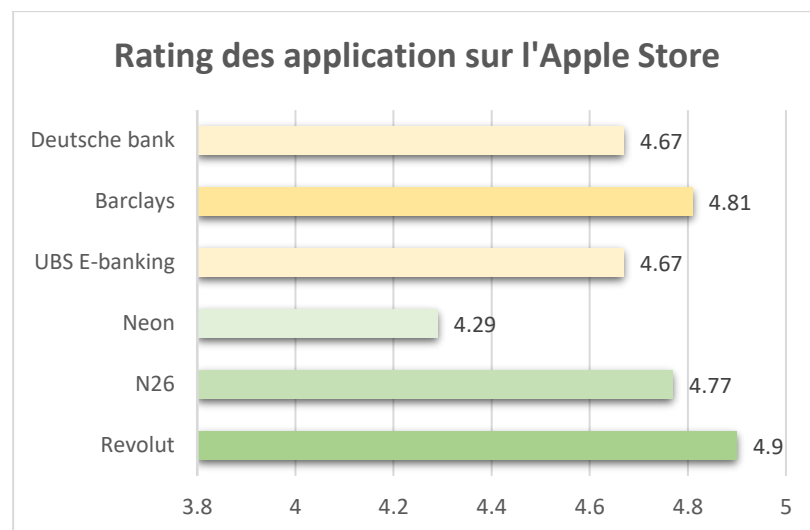
Chez les néo-banques, il existe en outre un service de liaison de carte avec le système de paiement Apple Pay. Ce mécanisme connecte une carte de crédit à un smartphone de la marque Apple et permet ainsi de payer directement en rapprochant son téléphone du terminal de paiement. Afin que la transaction puisse être effectuée, il est nécessaire que le terminal dispose du système de paiement sans contact. Ce système d'intégration n'est apparu que très récemment chez les banques traditionnelles, et la banque UBS n'a pas encore inclus cette fonctionnalité dans sa proposition de valeur, contrairement aux banques Barclays et Deutsche Bank. De son côté, Neon a annoncé la mise en place des systèmes Apple Pay et Google Pay dans les semaines qui suivront la rédaction de ce travail.

N26 se démarque, quant à elle, des autres néo-banques en proposant le « banking on the big screen ». La néo-banque propose en effet une application web permettant de se connecter à son compte et de visualiser l'intégralité des informations depuis un ordinateur ou autre appareil. Il s'agit d'une différenciation clé pour le consommateur car il retrouve chez N26 le côté « net-banking » des banques traditionnelles, avec lequel il peut se sentir plus familier.

Finalement, la néo-banque suisse Neon propose quelques outils permettant aux usagers de faciliter les paiements et versements. En effet, elle offre la possibilité de numériser facilement les bulletins de versement à l'aide de l'appareil photo de son smartphone, ce qui aide à la retranscription des numéros de comptes ou IBAN. Cette option s'avère extrêmement utile pour les clients suisses. Finalement, il est également possible d'effectuer des dépôts d'argent aux guichets de La Poste à l'aide de bulletins de versement.

Du côté des banques traditionnelles, on retrouve des outils tels que la vidéo conférence avec un conseiller de la banque ou encore une mail box sécurisée qui permet l'envoi de documents confidentiels, mais leur offre ne s'arrête pas là. Ces dernières proposent également le « multi banking », qui consiste à regrouper sur la même application web/mobile des comptes bancaires issus de banques tierces du même pays. L'idée de centraliser tous les comptes sur une seule et même plateforme peut effectivement en séduire plus d'un. Nous pouvons, par exemple, retrouver cette technologie chez UBS, Barclays et auprès de la Deutsche Bank.

Figure 3 : Notes des applications sur l'Apple store



(App Annie, 2020)

Le graphique ci-dessus représente les notes moyennes obtenues par chaque application sur l'Apple Store. Nous pouvons ainsi remarquer que Revolut remporte la première place avec une moyenne de 4.9/5. De son côté, Neon peine à rivaliser avec ses concurrents et se place en dernière position avec une moyenne de 4.29. Cette difficulté à atteindre une note plus haute peut s'expliquer par le fait qu'il s'agisse d'une jeune entreprise, et qu'un certain temps est donc nécessaire pour s'adapter au marché et pour mettre à disposition des utilisateurs une application stable. Barclays se positionne en deuxième place avec un score de 4.81, qui est un excellent résultat.

2.5.1.7 Autres outils

Les banques digitales proposent des services additionnels tels que la catégorisation automatique des dépenses, les partages d'additions ou encore les virements instantanés entre les différents utilisateurs. En effet, chaque utilisateur de ces plateformes est identifié par son numéro de téléphone.

Il est ainsi possible d'envoyer/demander de l'argent à un autre utilisateur grâce à et uniquement à l'aide de son numéro de portable. Il existe aussi un service de blocage/déblocage de carte instantané qui s'effectue via l'application mobile. Cette offre n'existe pas chez les banques traditionnelles car lorsqu'une carte est bloquée, il est nécessaire d'en commander une nouvelle, ce qui peut s'avérer être un procédé long et coûteux en raison du fait qu'une nouvelle carte est généralement payante.

En outre, nous pouvons souligner qu'UBS et Barclays proposent une application venant se greffer au mobile banking, cette dernière permettant le transfert et la réception d'argent par le biais de contacts téléphoniques. Ces plateformes portent les noms respectifs de TWINT et PINGIT. Elles sont, en revanche, gérées par un tiers et non par l'établissement bancaire lui-même. Les banques digitales, elles, ont intégré cette fonction directement au sein de leur application. D'autre part, les banques classiques proposent un système de livraison de devises à domicile gratuit qu'on ne retrouve pas chez les banques digitales.

Cependant, il est important de ne pas oublier que la banque traditionnelle reste avant tout un établissement financier proposant une multitude d'offres. Ces dernières comprennent notamment les prêts hypothécaires, les services d'assurance, les services de prévoyance ou encore l'accès à la bourse et aux placements.

L'avantage est que nous pouvons retrouver toutes ces offres au sein d'un même établissement, ce qui n'est pas le cas du côté des banques digitales, qui se sont spécialisées dans la gestion de comptes courants et dans les paiements. Il existe cependant d'autres fintechs opérant sur ce type de marché, mais cela oblige le client à multiplier les points d'entrées.

2.5.1.8 Récapitulatif

Finalement, pour les trois grandes institutions bancaires classiques, nous pouvons relever le fait que les principales différences, pour les comptes courants, se trouvent dans le service client ainsi que dans la tarification de paiements avec les différentes cartes. Les banques traditionnelles se démarquent principalement par leur présence en agence. Le client se sent ainsi davantage en confiance lorsqu'il a l'opportunité de s'adresser physiquement à un conseiller. Néanmoins, nous assistons à une tendance de fermeture d'agences en raison de leurs coûts fixes extrêmement élevés, et du fait qu'elles sont de moins en moins rentables en raison de la baisse de fréquentation. Dans le cas où les banques traditionnelles passeraient du conseil en agence au conseil à distance, elles pourraient perdre l'entièreté de leur valeur ajoutée vis-à-vis des néo-banques sur l'aspect du service client.

Ensuite, en termes de tenue de compte et de paiement, les banques digitales proposent globalement les mêmes services que les banques classiques. Elles se démarquent principalement par leur « gratuité » et les banques traditionnelles par leur « proximité et confiance ». Finalement, les banques classiques ont cette approche multicanale que les banques digitales n'ont pas. Il s'agit, entre autres, du net-banking combiné au mobile banking, mais également du service client. Les banques digitales tentent de se démarquer des banques traditionnelles avec des fonctionnalités telles que Apple Pay ou Google Pay, mais également en fournissant des applications très ergonomiques. Il existe, par ailleurs, une rivalité entre les banques digitales pour se démarquer entre elles. Il est notamment question de différences de prix, de prestations ou d'outils tels que le « banking on the big screen » proposé par N26.

Il est aussi important de mentionner qu'en plus de la gestion des comptes courants et de celle des paiements, la banque classique offre au client une multitude de services, tels que cités plus haut, qui sont inexistantes chez les banques digitales. Le client est ainsi dans l'obligation de traiter avec différentes fintechs pour retrouver la palette de services entière qu'une banque classique peut offrir. Cette contrainte rend, en effet, peu envisageable un éventuel abandon des banques classiques.

Vous pouvez retrouver, à l'annexe n°1, un tableau synthétisant l'intégralité des données chiffrées des paragraphes précédents.

2.5.2 Le marketing

Les banques digitales ne pratiquent pas de stratégie marketing agressive, et cela peut potentiellement s'avérer être l'une des raisons pour lesquelles une grande partie de la population n'est pas au courant de leur existence. En effet, l'un de leurs points forts est le « bouche-à-oreille ». Cette méthode consiste à faire connaître l'entreprise en utilisant le réseau de connaissances de ses propres clients. Il s'agit d'une méthode qui peut être très rentable car très peu coûteuse. Néanmoins, après la recherche d'anciens articles de presse en Suisse, j'ai relevé que l'AGEFI et le 20minutes – *qui sont respectivement un journal spécialisé et un quotidien d'information générale* – traitent régulièrement du sujet des néo-banques, et cela depuis maintenant environ deux ans. Nous pouvons ainsi le qualifier d'outil marketing additionnel servant à créer de la résonance.

Par ailleurs, les trois banques digitales sélectionnées pour ce travail pratiquent la méthode du parrainage pour appuyer le « bouche-à-oreille ». Le but de cette dernière est d'inviter un maximum de personnes – *qui sont en général des amis, collègues ou encore parents* – à devenir membre de l'application mobile via un lien ou code personnel.

Lorsqu'un nouvel utilisateur rejoint l'application via cette méthode de parrainage, l'utilisateur parrain perçoit en échange un bonus de parrainage. A titre d'exemple, la néo-banque suisse Neon offre 10 CHF à chaque personne parrainée, ainsi que 10 CHF pour le parrain à l'ouverture du compte. Du côté allemand, la néo-banque N26 est moins généreuse. Elle offre 15 EUR aux parrains, mais en revanche aucun bonus aux nouvelles personnes parrainées. Du point de vue du nouvel utilisateur, cette néo-banque paraît donc, au premier abord, moins attrayante. De plus, afin de recevoir les 15 EUR, il est nécessaire que la personne parrainée valide son compte, active sa carte et effectue une transaction d'un montant minimal de 15 EUR. Finalement, il est indiqué que le montant reçu en bonus est à partager entre les deux personnes, mais il est d'office versé au parrain.

Cette méthode permet donc aux néo-banques de laisser « travailler » leurs clients et réseaux respectifs afin d'accumuler un maximum de membres en peu de temps et à moindre coût.

Les néo-banques étant 100% digitales, elles communiquent bien entendu sur les réseaux sociaux tels que Facebook ou Instagram. Il existe néanmoins une publicité « physique » qu'il est possible d'apercevoir en extérieur. Cependant, sur le territoire suisse, nous apercevons uniquement les publicités de la néo-banque Neon.

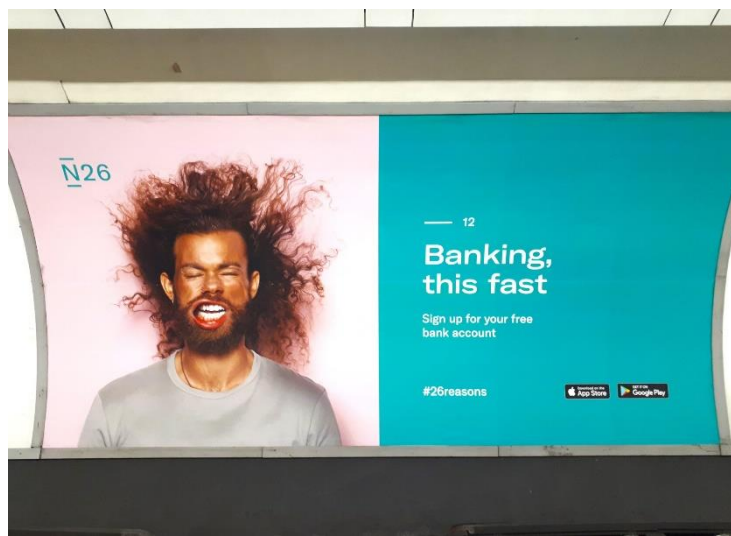
La stratégie marketing de N26 sur le plan des panneaux publicitaires a cependant soulevé quelques doutes.

En effet, la néo-banque allemande a d'abord tenté d'utiliser les mêmes slogans sur la majorité des 24 marchés sur lesquels elle opère. Les slogans étaient les suivants :

- « *Banking. But without the bullshit* » (« banking, mais sans les conneries »)
- « *Nicht die Bank deines Opas* » (« pas la banque de ton grand-père »)
- « *F ¥ € K Fees* » (« à bas les frais »)

Ces slogans n'ont évidemment pas été au goût de tout le monde car, selon les pays, les messages en découlant furent mal interprétés. Ce fût par exemple le cas en France, où le message n'a "vraiment pas été bien perçu", comme le raconte Will Sorby - président de N26, lors d'une interview. Par la suite, afin de se faire une place sur le marché britannique – *marché comprenant un nombre conséquent de fintechs opérant dans le secteur bancaire* – N26 changea de tactique et utilisa un slogan davantage sobre, comme le démontre cette image prise dans le métro de Londres.

Figure 4 : Publicité dans le métro



(Sifted.eu, stratégie marketing de N26)

Pour en revenir aux banques traditionnelles, elles sont souvent présentes sur le marché financier depuis des centaines d'années. Il n'est donc pas nécessaire pour elles d'avoir recours à cette quantité de publicité dans le but d'acquérir de la visibilité. En effet, leur stratégie de communication est globalement discrète à quelques exceptions près, comme UBS, qui mène régulièrement des campagnes marketings avec des affiches publicitaires. Le marketing des banques traditionnelles repose donc majoritairement sur leur notoriété. Il existe cependant des bonus de fidélité et de parrainage dont chaque client peut bénéficier.

Par exemple, chez UBS, nous retrouvons un système similaire à celui de la néo-banque Neon. Ainsi, la banque a mis en place un programme de fidélité appelé « KeyClub », qui regroupe un nombre conséquent de commerçants de la place suisse. Au terme de chaque trimestre, elle envoie à ses clients, sous format électronique ou papier, des points pouvant être utilisés lors d'achats dans les commerces partenaires. Cependant, afin d'acquérir 2 points KeyClub, il est nécessaire d'avoir accumulé un total de transactions se montant à au moins 1'000 CHF avec sa carte de crédit. À titre de précision, 1 point KeyClub = 1 CHF. En d'autres termes, pour 1'000 CHF de dépenses, on reçoit 2 CHF de bonus.

Concernant le parrainage, UBS offre les points KeyClub suivants : 40 points au nouveau client et 25 points au parrain. La banque est ainsi très généreuse envers les nouveaux adhérents.

Par souci de compréhension, voici un tableau récapitulatif des différents bonus. Il est cependant important de noter qu'il existe des offres exceptionnelles à certaines périodes, ce qui peut potentiellement altérer certaines données.

Tableau 3 : Bonus de parrainage

	UBS	Barclays	Deutsche Bank	Revolut	N26	Neon
Parrain	25 CHF	-	30 EUR ou divers accessoires	-	15 EUR	10 CHF
Filleul	40 CHF	-	-	Carte gratuite	-	10 CHF

(Site institutionnel de chaque entreprise)

2.5.3 La sécurité

En ce qui concerne la sécurité, la majorité des utilisateurs se demandent si ces nouvelles néo-banques sont dignes de confiance. Il faut dire que celles-ci ont tout mis en œuvre pour tenter de rassurer le client en lui fournissant plusieurs paramètres de sécurité personnalisables directement dans l'application, ainsi qu'une sécurité d'accès différente des banques en ligne. Ce sous-chapitre se présentera sous deux formes, l'une concernant la sécurité d'utilisation et l'autre concernant la sécurité de connexion.

2.5.3.1 La sécurité personnalisable

Après une analyse personnelle des applications ainsi que le passage en revue de différents sites web, voici les paramètres personnalisables directement depuis l'application des néo-banques :

- Sécurité basée sur la position géographique : si cette option est activée, la position GPS du téléphone du client est utilisée pour contrôler les paiements, c'est-à-dire que si le téléphone se trouve dans un pays A, aucun paiement ne pourra être passé depuis un pays B
- Paiement sans contact : permet d'activer/désactiver le sans contact de sa carte en un clic
- Paiement par bande magnétique : permet d'activer/désactiver le paiement par bande magnétique noire située dans le dos de la carte
- Le retrait d'argent aux distributeurs (DAB) : il est possible d'autoriser/refuser les retraits d'argent avec sa carte depuis les distributeurs automatiques

- Trafic de paiement en ligne : accepter ou refuser que la carte soit utilisée pour effectuer des paiements en ligne
- Blocage de carte : blocage/déblocage instantané de la carte
- Code PIN : possibilité de changer le code PIN de la carte à tout moment

L'ensemble de ces options sont paramétrables en un seul clic, en tout temps et sans frais, et cela directement depuis l'application. L'avantage le plus intéressant est qu'il est possible d'activer/désactiver certaines options de sécurité tout en ayant la possibilité de le refaire plus tard, c'est-à-dire qu'aucun changement n'est définitif. Par exemple, pour pouvoir effectuer un achat sur Internet, j'autorise les transactions en ligne puis, après mon achat, je peux à nouveau restreindre cette possibilité. Chaque client peut ainsi juger ce qui est bon pour lui et gérer sa sécurité comme il le souhaite. Il s'agit d'un grand avantage vis-à-vis des banques classiques comme nous allons pouvoir le voir.

Chez les banques classiques, la grande différence en matière de sécurité réside dans les options personnalisables. En effet, elles ne proposent pas de grandes possibilités de personnalisation, mis à part le paramétrage du paiement sans contact et la délimitation géographique. Ainsi, via l'application de la banque, il est possible d'autoriser/de refuser les paiements sans contact de nos cartes et de bloquer le paiement dans certains pays. Ce dernier représente néanmoins un paramètre que le client doit modifier à chaque voyage, car il n'est pas basé sur la géolocalisation du portable ou de l'ordinateur. Il existe cependant un outil d'intelligence artificielle qui compare sans trêve les habitudes du consommateur ainsi que ses transactions en temps réel. Celui-ci permet ainsi de bloquer toute transaction suspecte.

En ce qui concerne le blocage de carte, ce service est généralement gratuit. Cependant, la banque demandera, par la suite, de commander une nouvelle carte qui, elle, est souvent payante. Cela représente donc des frais additionnels pour le consommateur.

2.5.3.2 La sécurité générale

En plus des mesures citées plus haut, il existe, au sein des néo-banques, une sécurité commune à tous les comptes et qu'il n'est pas possible de personnaliser. Tout d'abord, il est important de savoir que l'application ne peut être liée qu'à un seul et même téléphone à la fois. Quant à lui, le déverrouillage de l'application peut s'effectuer à l'aide d'un mot de passe, de son empreinte digitale ou encore de la reconnaissance faciale (si le smartphone le permet). De plus, toutes ces néo-banques sont équipées de la technologie 3D Secure qui nécessite la validation en deux étapes pour les paiements en ligne.

Toutes ces mesures combinées aux notifications instantanées permettent au client de se sentir en sécurité. Néanmoins, il est du devoir du client d'effectuer les mises à jour dès leur sortie afin d'assurer une mise à niveau de la sécurité générale de l'application.

En ce qui concerne la sécurité des applications bancaires, elles sont bien évidemment équipées du système 3D Secure cité plus haut. À cela s'ajoute un bon nombre de mesures de sécurité pour la connexion à l'application. On parle notamment de lecteurs de carte générant des codes sécurisés uniques à chaque connexion, ou encore des codes envoyés par la banque via SMS pour valider son authentification. Les banques développent cependant d'autres outils tel qu'une application supplémentaire que l'on valide une fois avec le lecteur de carte, puis qui nous permet par la suite de nous connecter à l'aide d'un QR code et d'un code personnel. La connexion est ainsi bien plus lente et nécessite à chaque fois un certain temps.

Figure 5 : Lecteur de carte



(UBS, e-banking)

De plus, l'e-banking (version web) recommande une autre mesure de la part du client, qui n'est d'autre qu'un anti-virus opérationnel installé sur son ordinateur. Malheureusement, malgré toutes les précautions, le risque de fraude ne sera jamais totalement exclu. Cependant, l'installation d'un anti-virus peut le réduire considérablement.

Malgré tout, la meilleure sécurité reste la vigilance du client. Qu'il s'agisse des banques digitales ou des banques classiques, il est crucial de rester méfiant sur Internet.

2.5.4 L'influence des réglementations en vigueur

Les banques digitales, ou néo-banques, sont-elles toutes des institutions bancaires à proprement dit ? La réponse est non.

En effet, ces établissements sont appelés « néo-banques », soit la contraction des mots « néo » et « banque », qui ensemble forment « nouvelle banque ». Elles se nomment ainsi alors qu'il ne s'agit, en réalité, que de simples organismes de paiement. Cela implique, entre autres, qu'il n'est pas possible d'être à découvert ou de contracter un crédit.

En ce qui concerne la Suisse, il est indispensable de se tourner vers l'autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA) afin d'obtenir une licence bancaire. Cette autorité délivre les autorisations nécessaires afin d'exercer, et surveille en permanence les marchés financiers. Ainsi, pour obtenir une autorisation bancaire, un certain nombre de conditions, tel que détenir un capital d'au moins 10 millions de francs entièrement libéré⁹ ou encore que la direction de l'établissement soit assurée depuis la Suisse, doivent être remplis. Ce ne sont que deux conditions parmi une multitude d'autres qui rendent cette autorisation très difficile à obtenir. Certains établissements se tournent vers une licence fintech qui permet d'accepter des dépôts à hauteur de 100 millions de francs sans pour autant remplir toutes les conditions nécessaires à l'autorisation bancaire. La licence fintech possède immanquablement des limites telles que l'impossibilité d'octroyer des crédits, mais reste néanmoins idéale pour se lancer sur le marché financier. L'autorité définit cette licence comme suit :

« Depuis le 1^{er} janvier 2019, quiconque accepte à titre professionnel des dépôts du public jusqu'à concurrence de 100 millions de francs ou fait appel au public pour les obtenir et n'investit ni ne rémunère ces dépôts n'est plus considéré comme banque. Pour les établissements de cette nature, une autorisation fintech est prévue, dont l'obtention est soumise à des exigences allégées. »

(FINMA, Banques et maisons de titres)

Aujourd'hui, en Suisse, un seul établissement a obtenu cette autorisation, à savoir la fintech YAPEAL. De cette façon, elle est autorisée à délivrer ses propres comptes IBAN sans passer par l'intermédiaire d'une banque classique.

Chaque pays est ainsi géré par une autorité qui applique des conditions bien spécifiques. En Allemagne, on retrouve l'autorité en charge nommée *Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin)*, et en Angleterre, la *Financial Conduct Authority (FCA)*. Étant donné que chaque autorité dicte ses propres règles, il en découle que la difficulté d'obtenir une licence bancaire varie considérablement selon les pays.

De ce fait, depuis quelques mois, plusieurs néo-banques tentent de décrocher une licence bancaire afin de pouvoir élargir leur gamme de services et être indépendantes. N26 fût la première néo-banque à décrocher une licence bancaire. L'autorité allemande BaFin leur délivra une licence en juillet 2016 qui permit à leur établissement de changer de statut et d'octroyer des crédits dans toute l'Europe. De son côté, Revolut a obtenu, en 2018, une licence bancaire européenne grâce à la banque centrale lituanienne.

⁹ Un capital entièrement libéré signifie que les associés ont versé l'entièreté du capital souscrit à la création de l'entreprise

Cette dernière lui créa un statut spécial de banque spécialisée avec des conditions allégées et lui permit ainsi de se positionner à la même hauteur que N26 sur le statut européen, mais avec deux années de retard.

Revolut étant britannique, il est donc nécessaire de parler du Brexit. En effet, cette banque peut sans autre continuer d'exercer sur le marché national et ne devrait pas rencontrer quelconque problème pour l'Europe étant donné son accord avec la banque lituanienne qui fait office de « passeport » pour exercer sur l'ensemble du territoire de l'union européenne. Cependant, ce n'est pas le cas pour N26. En effet, la néo-banque possédant uniquement la licence bancaire européenne ne pourra plus exercer sur le territoire britannique et se verra contrainte de se retirer du marché.

Quant à Neon, la néo-banque suisse revendique être une application indépendante pour la gestion de compte. Son statut nous confirme effectivement qu'elle est loin de la licence fintech et encore moins bancaire. Elle indique cependant collaborer avec la banque hypothécaire de Lenzbourg (CH), nous pouvons donc imaginer que chaque compte créé sur la plateforme Neon se retrouve auprès de cette banque.

2.5.5 La solidité financière

Que deviendrait mon argent si ma néo-banque venait à faire faillite ? C'est une question que chaque client des néo-banques doit se poser car accorder son entière confiance à une application n'est pas chose facile.

Malgré des levées de fonds atteignant des centaines de millions de dollars, les néo-banques, en termes de performance financière, sont loin d'être les plus profitables du marché. En effet, Revolut revendique être valorisée à 5.5 milliards de USD en février 2020, après une levée de fonds considérable de 500 millions de USD auprès de Technology Crossover Ventures, un fond de la Silicon Valley. Cette dernière levée de fonds permet à Revolut d'être l'une des fintechs les mieux valorisées au monde. Cependant, son compte de pertes et profits indique une perte nette de 41 millions de USD en décembre 2018 pour un chiffre d'affaires de 74 millions de USD. Cette perte est en augmentation de plus de 100% par rapport à 2017. Les chiffres de 2019 ne sont, à ce jour, pas encore disponibles, mais les prévisions portent à croire qu'une augmentation des pertes serait à envisager. Il faut savoir que depuis 2016, aucun exercice comptable n'a été bénéficiaire.

Concernant les chiffres de N26, la néo-banque est moins transparente. En effet, les seules informations que les médias nous communiquent en tête d'article sont les montants astronomiques des levées de fonds, mais il reste difficile de trouver des informations sur les bilans et comptes de pertes et profits. On sait cependant que sa valorisation est estimée à 3.5 milliards de USD et que l'exercice 2017 annonçait une perte nette de 15 millions de USD. Malgré leur valorisation énorme, ces sociétés ne sont pas tenues de publier leurs états financiers.

La fintech suisse Neon ne publie pas non plus ses états financiers, mais l'on peut cependant deviner que la société génère des pertes étant donné son jeune âge et sa récente arrivée sur un marché inondé de fintechs du même genre. Les investissements sont aussi très conséquents en termes de développement d'application, de serveurs et de sécurité. De plus, les investisseurs se font moins nombreux du côté suisse. En effet, on ne parle que de deux levées de fonds : une dont le montant a été gardé secret en mai 2019 par Tamedia, et une de 5 millions de francs en septembre 2019 par un fond d'investissement zurichois.

Néanmoins, il en demeure tout à fait normal que les fintechs prennent du temps à devenir rentables car la concurrence est rude et les investissements sont importants. Malgré des résultats négatifs à chaque fin d'exercice, les clients devraient garder une certaine confiance vis-à-vis de ces institutions. En effet, les établissements possédant une licence bancaire sont tenus d'assurer les dépôts des clients à hauteur de 100'000 EUR. Cela signifie qu'en cas de faillite de l'établissement, les clients se verront rembourser l'argent qu'ils possédaient sur leurs comptes respectifs, mais ceci jusqu'à un plafond de 100'000 EUR. C'est notamment le cas pour la néo-banque N26, qui pratique cette politique. Cependant, il existe quelques exceptions.

En effet, bien que Revolut possède une licence bancaire, leurs conditions générales et une étude auprès de leur service client indiquent qu'il subsisterait un remboursement de la totalité des fonds du client en cas d'insolvabilité de Revolut, mais ne précise pas le montant maximal. Quant à Neon, la néo-banque affiche un partenariat avec la banque de Lenzbourg et assure une garantie de dépôt jusqu'à 100'000 CHF en dépit de posséder sa propre licence bancaire.

Étant donné la variation des conditions d'un établissement à un autre, le devoir des clients reste donc de vérifier les conditions générales avant de souscrire un compte auprès de l'une de ces néo-banques.

Quant aux banques traditionnelles, les risques qu'elles deviennent insolvables sont moindres. En effet, après le crash boursier de 2008, certains états ont aidé leurs banques à surmonter la crise en accordant d'énormes crédits. Les établissements qui ont recouru à cette aide sont appelés « too big to fail ». Ce concept économique désigne les différents établissements financiers qui impacteraient fortement l'économie s'ils venaient à faire faillite. Les pouvoirs publics sont ainsi prêts à les aider en cas de situation d'insolvabilité. De ce fait, les clients sont en sécurité et leurs dépôts assurés.

3. Synthèse

Ce troisième chapitre comportera, tout d'abord, une synthèse des éléments les plus pertinents relevés dans l'analyse menée au chapitre précédent. Par la suite, je vais formuler une réponse à la problématique, qui pour rappel est : Les nouvelles fintechs peuvent-elles représenter une menace pour les acteurs historiques du domaine bancaire dans les années à venir ? Finalement, j'avancerai des hypothèses sur le futur proche et formulerai quelques recommandations et solutions pour les deux parties. Veuillez noter que certains prix et pourcentages ne seront pas cités, ceci afin permettre une lecture plus facile et agréable. Cependant, vous retrouverez un tableau à l'annexe n°1 qui récapitule l'ensemble des chiffres de manière synthétique.

3.1 Synthèse des éléments importants de l'analyse

3.1.1 Rappel

Tout d'abord, la définition à retenir du terme néo-banque est la suivante : Les néo-banques sont des établissements financiers qui offrent, au travers d'une application mobile, des comptes courants et des cartes de crédit prépayées. Ces établissements sont souvent considérés comme étant des fintechs, et certains possèdent parfois une licence bancaire. Ces établissements opèrent, à l'heure actuelle, sur le marché de la banque de détail, plus précisément sur le segment de la gestion des comptes courants et les transactions de paiement et de change. Elles se distinguent des banques traditionnelles par une tarification attractive et d'une application mobile très simple d'utilisation dotée d'un fort design émotionnel. Ce dernier se traduit par un travail sur les tons employés, les graphismes et la baseline qui donnent une impression de plateforme fonctionnelle et aérée. Toutefois, les néo-banques ne proposent pas encore de crédits, de découverts ou de réels comptes d'épargne.

L'application mobile étant l'outil principal de ces fintechs, il est ainsi nécessaire que le client possède un smartphone et qu'il soit un minimum à l'aise avec l'utilisation de celui-ci. C'est pourquoi les offres ciblent principalement les générations X et suivantes. On estime que dans les années à venir, la population sera essentiellement composée de milléniaux (appelé aussi génération Y) ainsi que de la génération Z. Il s'agit de deux générations qui sont particulièrement à l'aise avec l'utilisation et l'adaptation des nouvelles technologies. Contrairement à leurs concurrents, les banques classiques ont l'avantage de ne pas dépendre d'une application. Elles peuvent, en effet, cibler toutes les catégories d'âge grâce au contact humain qui reste malgré tout présent dans les agences, et ceci en dépit d'une tendance à la baisse du taux de fréquentation.

3.1.2 Ouverture de compte

L'ouverture de compte s'avère souvent être une étape fastidieuse où le client se voit demander beaucoup d'informations ainsi que des documents justificatifs. On a relevé que les banques traditionnelles demandent de remplir en moyenne 64 champs dont 55 obligatoires, contre 25 seulement pour les néo-banques. De plus, le nombre de justificatifs nécessaires se monte à 5.2 pièces en moyenne pour les banques classiques contre 1.7 pour les néo-banques. Cette étape cruciale – *mais sans réelle valeur ajoutée* – est bien plus longue chez les acteurs historiques. Ce phénomène est notamment dû à leurs réglementations internes qui se révèlent être passablement moins souples que chez leurs concurrents digitaux.

3.1.3 Tarification

Le point le plus critique, et sans doute celui sur lequel les différences sont les plus marquantes, est l'aspect de la tarification. Il s'agit de la principale distinction avec les acteurs historiques, et il est à l'origine d'une motivation évidente pour un client d'adhérer à une néo-banque.

En effet, les frais de tenue de compte ainsi que les cartes sont totalement gratuits chez les néo-banques. Du côté des banques traditionnelles, ces frais peuvent atteindre des centaines de francs à l'année. Par exemple, on a relevé que chez UBS, les frais varient de 0 à 240 CHF selon la situation du client, son patrimoine ainsi que ses envies personnelles.

Or, chez les néo-banques, tout le monde est traité à la même enseigne et chaque client démarre avec un compte basique, gratuit et identique pour tous. Il est proposé, par la suite, une possibilité d'extension des prestations avec des comptes appelés « premium ». Ces comptes supérieurs permettent aux clients d'accéder à différentes offres comme celles des crypto monnaies, de bénéficier d'assurance mobile ou voyage, mais aussi de lever la limite de retraits gratuits. Il n'existe aucune obligation d'y adhérer car le compte gratuit fournit tous les éléments nécessaires au bon fonctionnement d'un compte courant.

De plus, concernant les paiements, notre analyse a démontré que les banques digitales sont bien plus avantageuses que les banques traditionnelles. Ainsi, tous les paiements – *qu'ils soient nationaux ou internationaux* – sont sans majoration. De plus, en cas de paiement en monnaie étrangère, le taux de change interbancaire est appliqué. Les banques traditionnelles appliquent en plus du taux interbancaire une marge importante rendant les opérations de change plus coûteuses.

Dans le domaine des retraits, là aussi, les banques digitales prennent le dessus avec une tarification très compétitive et bien inférieure à celle pratiquée par les banques classiques. Ne possédant pas de réseau de distributeurs automatiques, elles utilisent le réseau quasi-exhaustif déjà en place des banques traditionnelles. Pour le client, cela s'avère être un avantage qui lui procure plus de flexibilité. Les banques digitales ont ainsi fait tomber ces « barrières virtuelles » qui font varier les tarifs en fonction du lieu de retrait.

3.1.4 Le service client

S'il y a un domaine où les banques classiques ont une longueur d'avance, il s'agit bien du service client. En effet, le service proposé par les banques digitales est quelque peu restreint et n'a pas encore fait ses preuves. Les nouveaux acteurs proposent en moyenne 3.3 canaux de communications contrairement aux banques qui, elles, en possèdent en moyenne 4.8. Les acteurs historiques ont un avantage grâce à leur offre multicanale et une présence physique en agence. En effet, la possibilité de rencontrer personnellement un conseiller de banque est inexistante auprès des néo-banques, au vu de leur vision axée sur le digital.

3.1.5 Application mobile

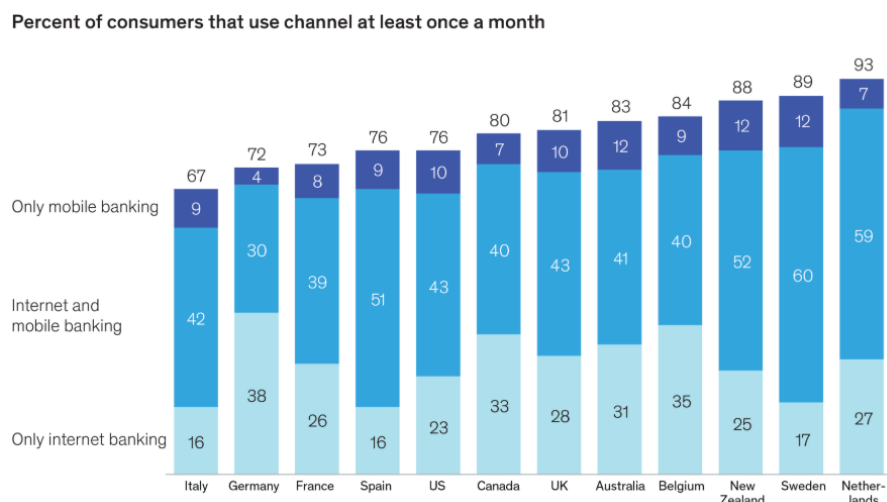
L'application mobile est un autre outil de démarcation des banques digitales. Elles ont mis sur le marché une application très fluide et simple d'utilisation. La simplicité débute dès l'étape de connexion. Il existe une multitude de moyens pour y parvenir, notamment la possibilité de se connecter avec un code, une empreinte digitale ou encore grâce au Face ID. L'application permet également de gérer directement la sécurité du compte et de la carte. Il y a la possibilité de bloquer/débloquer en un clic des paramètres comme le paiement sans contact, les paiements avec bande magnétique, les retraits d'espèces ou encore les paiements sur Internet. Toutes ces caractéristiques fournissent au client une flexibilité appréciée et non-négligeable.

Les banques traditionnelles, elles, possèdent une application qui s'est, certes, développée ces dernières années, mais qui a été créée il y a maintenant un certain temps. L'application est moins ergonomique et plus difficile à prendre en main. Les moyens de personnalisation sont très limités et les moyens de connexion très stricts. De plus, dans certains cas, il est nécessaire de télécharger d'autres applications, comme « TWINT » en Suisse, pour pouvoir bénéficier de la gamme complète des services du e-banking.

La force des banques classiques réside principalement dans le fait de posséder un « e-banking » qui offre la possibilité de se connecter à son compte depuis un ordinateur.

Cette possibilité offre un réel avantage aux clients. En effet, elle n'existe pas chez les néo-banques qui sont, elles, concentrées principalement sur le mobile-banking. On notera que seule la néo-banque N26 offre un service similaire avec le « banking on the big screen ».

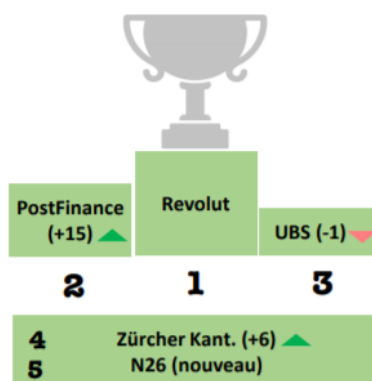
Figure 6 : Utilisation du e-banking



(McKinsey retail banking consumer survey, 2018)

Les statistiques démontrent qu'en 2018, le pourcentage de clients qui utilisent uniquement le e-banking est supérieur à ceux qui utilisent uniquement le mobile banking. Les acteurs historiques possèdent ainsi une bonne valeur ajoutée grâce à ce service.

Figure 7 : Top 5 des banques les plus performantes sur le mobile



(Étude sur la digitalisation de la banque de détail en Suisse, Columbus Consulting, 2019)

De plus, une étude menée en Suisse par Colombus Consulting classe Revolut comme ayant l'application mobile la plus performante parmi toutes les offres de mobile banking. Ce classement a été établi sur la base des caractéristiques de l'application, de la régularité des mises à jour, des options, du référencement ainsi que des avis client. Cette étude appuie considérablement l'avantage que possèdent les banques digitales face à leurs concurrents.

3.1.6 La sécurité de notre argent et les comptes en CHF

Les clients ne sachant pas toujours quelle confiance accorder à ces nouveaux acteurs, il est nécessaire de rappeler quelques règles. Les résultats de l'ensemble des acteurs pour les premières années démontrent des pertes sèches significatives. Cela est notamment le cas de tous les acteurs digitaux analysés au cours de ce travail. Il est dès lors important, lors de la création de compte, d'accorder quelques minutes à la lecture des conditions générales. C'est effectivement à cet endroit que le client pourra trouver l'information concernant l'avenir de sa fortune bancaire en cas d'insolvabilité de la néo-banque.

On sait cependant que les acteurs importants tels que Revolut et N26 possèdent désormais une licence bancaire européenne, ce qui garantit les fonds des clients. D'autres néo-banques sur le marché ne possèdent pas obligatoirement cette licence. Leurs statuts respectifs peuvent varier, et il peut s'avérer que ces organismes ne soient que de simples établissements de paiement¹⁰ ou de monnaie électronique.

Néanmoins, il existe parfois un partenariat avec une banque, comme c'est le cas de Neon. Dans ce cas, les fonds des clients sont « généralement » assurés.

Finalement, pour les clients suisses, il n'existe pas la possibilité d'avoir de compte en francs chez toutes les néo-banques. La Suisse étant un marché assez petit et contraignant d'un point de vue réglementaire, les acteurs internationaux préfèrent s'installer dans des pays plus compétitifs et possédant une réglementation plus souple. Revolut est l'une des seules firmes internationales importantes qui offre cette possibilité en plus de certaines petites fintechs suisses présentes sur le marché national.

¹⁰ Un établissement de paiement est une entité autorisée à fournir de simples services de paiement. Elle voit le jour à la suite de la libération de la vente des produits et services bancaires.

3.2 La néo-banque est-elle finalement une menace ?

Tableau 4 : Qui est meilleur en quoi ?

		Acteurs	
		Digitaux	Traditionnels
Aspects techniques	Facilité et rapidité d'ouverture de compte	X	
	Les tarifs	X	
	Le service client		X
	L'application mobile la plus ergonomique	X	
	Les services complémentaires (assurance voyage/cashback/autres)	X	
	La sécurité générale des comptes		X
	La solidité financière de l'établissement		X
	La variété de service de la banque de détail		X

(Propre réalisation, 2020)

Ce tableau permet de visualiser, de manière globale, qui est le plus attractif selon les différents critères de choix prédéfinis. Tout porte à croire que le duel est serré, mais l'importance que chaque personne accorde aux différents aspects est très relative. Le tableau a été réalisé à partir de l'ensemble des données issues de l'analyse.

Tableau 5 : Qui est meilleur en quoi ? N°2

		Acteurs	
		Digitaux	Traditionnels
Aspects pragmatiques	Le potentiel d'évolution	X	
	La flexibilité que possède le client vis-à-vis de l'application	X	
	Le contact humain		X
	La capacité à acquérir de nouveaux clients	X	
	L'utilisation des données du client	X	

(Propre réalisation, 2020)

Néanmoins, le tableau ci-dessus représente, lui, d'autres aspects plus subtils. En effet, il est, de mon point de vue, nécessaire de voir plus loin que les aspects techniques de chaque acteur :

1. Les néo-banques n'en sont qu'à quelques années d'activité. On compte entre 5 et 8 ans pour les plus anciennes, et quelques mois pour les plus jeunes. Les énormes levées de fonds réalisées par certaines de ces fintechs nous laissent penser que, dans les années à venir, ces entreprises pourraient devenir de très gros acteurs sur le marché,

et leur croissance pourrait être exponentielle. Il reste tout de même important de garder en tête les résultats annuels qui restent, à l'heure actuelle, négatifs.

2. L'analyse, dans son ensemble, nous permet également de diagnostiquer la chose suivante : les applications proposées par les néo-banques sont beaucoup plus souples et flexibles. En effet, nous avons pu relever plus haut que l'application permet de personnaliser certains aspects, et cela en quelques clics seulement, ce qui représente une forte valeur ajoutée. Il s'agit bel et bien d'un segment où les banques traditionnelles sont en retard.

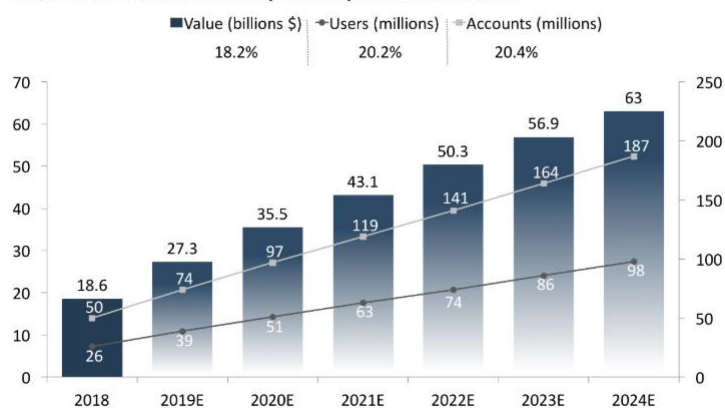
3. À l'heure actuelle, la grande force des banques traditionnelles vis-à-vis des néo-banques est certainement le contact humain qu'elle possède. Le client peut très difficilement se sentir délaissé car il pourra toujours se tourner vers les agences ou un service client solide pour des conseils ou renseignements. Cette tâche s'avère plus compliquée auprès des néo-banques étant donné qu'il n'existe pas de réseau d'agences et que la communication n'est possible qu'à travers un « live chat » dans la plupart des cas.

4. La combinaison de tous les points forts des néo-banques leur procurent une capacité gigantesque à acquérir de nouveaux clients. La facilité avec laquelle s'effectue l'adhésion à une néo-banque doit en être la principale raison. De plus, La couverture internationale est facilitée, et cela leur permet de s'agrandir de jour en jour. Chez les banques classiques, les procédures beaucoup plus strictes ralentissent ce genre d'expansion. En résumé, les acteurs digitaux n'installent pas de frontières et tentent de conquérir le monde entier.

Le graphique ci-après illustre la croissance attendue ces prochaines années pour les établissements digitaux.

Figure 8 : Prévisions à 2024 des néo-banques

Global Neobank Value, Users, And Accounts



(Business insider, 2019)

L'étude estime la valorisation, le nombre d'utilisateurs ainsi que le nombre de comptes ouverts d'ici à 2024. La ligne noire foncée, qui représente le nombre d'utilisateurs, mise sur une croissance de plus de 276%, pour atteindre 98 millions d'utilisateurs en 2024.

5. Les réglementations en vigueur établies par les organismes de régulation du marché financier peuvent s'avérer contraignantes pour les banques en matière d'utilisation des données. En effet, les établissements bancaires sont soumis à des lois plus strictes que les start-ups fintech qui bénéficient, elles, de lois allégées. Ainsi, cet avantage leur permet une utilisation plus agile des données qui sont essentielles pour l'analyse et l'évolution de l'expérience client. Proposer du contenu en fonction des habitudes de l'utilisateur peut s'avérer être très stratégique sur le moyen et long terme, et les banques digitales l'ont bien compris.

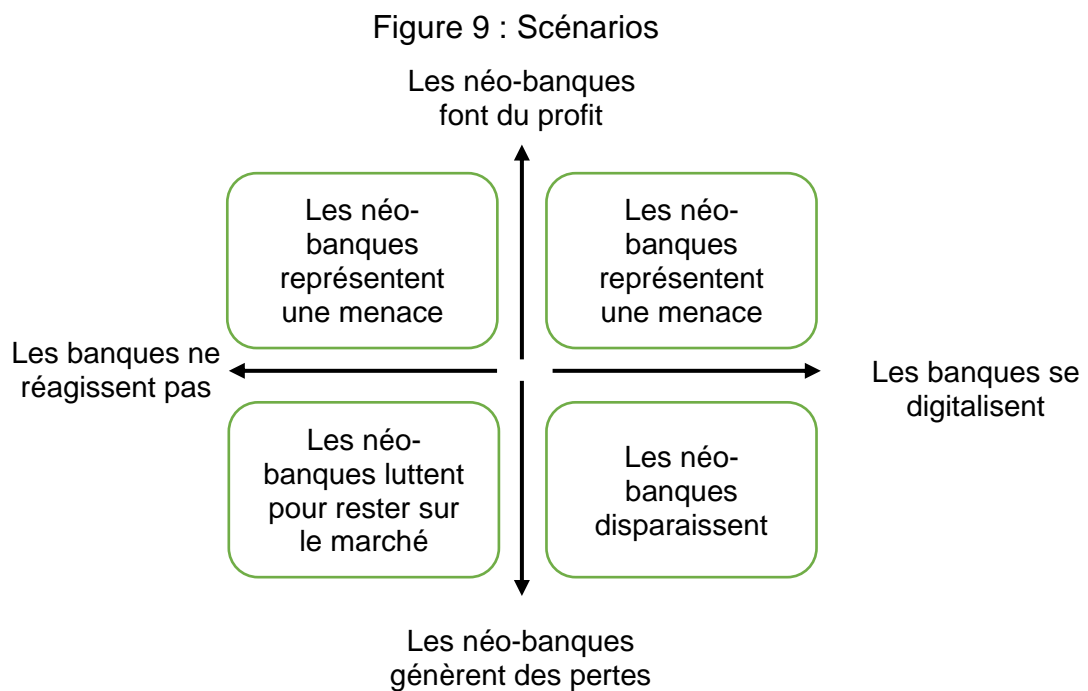
L'ensemble des points abordés précédemment nous guident vers la réponse de la problématique :

Sur le segment de la banque de détail, les banques digitales représentent une réelle menace pour les banques traditionnelles.

En effet, il y a eu passablement d'arguments en faveur des deux parties, mais nous pouvons remarquer que les banques digitales ont manifestement un coup d'avance sur leurs concurrents classiques. Néanmoins, il est intéressant de déterminer si cette avance va durer dans le temps et si, un jour, les banques digitales représenteront le premier choix des consommateurs. Il est important d'ajouter que seuls les plus grands acteurs du digital sont qualifiés de « menaces ».

3.3 Quel est l'avenir des banques digitales ?

Dans ce sous-chapitre, nous allons aborder l'avenir des néo-banques. Pour ce faire, il est nécessaire de déterminer deux axes qui influenceront leur progression future. Le premier axe que j'ai choisi est celui de la rentabilité. En d'autres termes, les banques digitales vont-elles passer dans le positif et dégager un bénéfice à la fin de l'année ? Le second axe se résume par ce qu'entreprennent de faire les banques classiques, c'est-à-dire réagir à la menace des banques digitales ou ne pas le faire. Nous nous retrouvons alors face aux scénarios suivants :



(Propre réalisation, 2020)

Quatre directions sont à envisager :

On estime que si les néo-banques n'arrivent pas à dégager de profit à moyen terme grâce à leur business model – *indépendamment du fait que les banques n'agissent pas* – elles seraient amenées à lutter pour rester sur le marché. Les premières années d'exploitation ont été considérablement déficitaires, mais cette tendance est bien connue auprès des start-ups, qui prennent du temps avant de devenir rentables.

D'autre part, si les banques classiques entreprennent une transformation de leurs offres respectives et qu'elles deviennent plus attractives, le client ne trouverait quasiment plus d'avantage réel à se tourner vers les néo-banques. Si, en plus des mauvais résultats, leurs portefeuilles clients respectifs rétrécissent, les néo-banques ne peuvent pas survivre. Néanmoins, pour que ce scénario soit plausible, il est nécessaire qu'un nombre conséquent de ces acteurs historiques se digitalisent.

Cependant, si les banques traditionnelles n'investissent pas dans la transformation digitale et que les néo-banques parviennent à dégager des profits considérables dans les années à venir, elles pourraient devenir très puissantes et capables d'influencer le marché. En effet, le profit leur permettra, par exemple, de développer de nouveaux services, de faire des fusions avec d'autres fintechs pour créer un établissement plus diversifié, ou même de déboucher sur un rachat par les Big Techs, à savoir le *GAFAM*, soit Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft. Au contraire, si les banques classiques réagissent à temps, elles pourraient basculer cette tendance et faire en sorte que ces acteurs digitaux ne deviennent pas des concurrents dangereux

Concrètement, le problème réside dans la capacité des banques digitales à acquérir de nouveaux clients. Elles peuvent avoir de nouveaux utilisateurs dans les quatre coins du monde, et cela en quelques clics grâce à la facilité avec laquelle l'on peut créer son compte. Les banques classiques, elles, ne possèdent pas cet avantage et les clients de la banque de détail se trouvent généralement sur le territoire national.

Par ailleurs, même en cas d'expansion fulgurante des banques digitales, nous sommes certains que les banques traditionnelles ne risquent pas de disparaître – *dû à leur taille et leur puissance financière* – mais elles pourraient éventuellement perdre un nombre considérable de clients sur le segment de la banque de détail.

Une étude de la Banque Nationale Suisse permet d'appuyer nos arguments. Le graphique de gauche suggère que, dans les années à venir, plusieurs concurrents vont venir bousculer le marché financier actuel et mener une rude concurrence aux banques traditionnelles, comme il est expliqué ci-dessus. Quant au graphique de droite, il détermine les domaines d'activité qui pourront être exploités par les banques digitales. On imagine que ces domaines ne pourront être développés uniquement si le business model actuel permet de dégager du profit.

Figure 11 : Les concurrents à venir

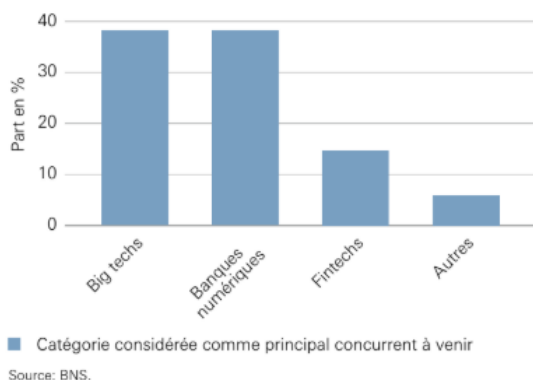
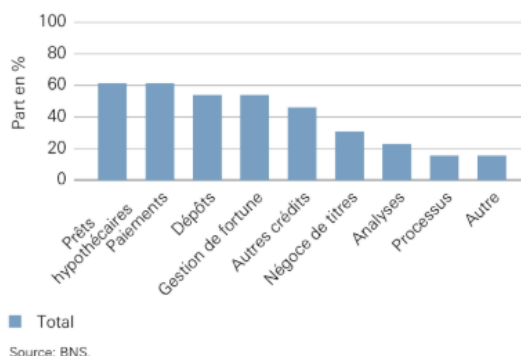


Figure 10 : Domaines où les banques numériques seront actives



3.4 Recommandations

Afin d'explorer toutes les issues possibles, les hypothèses précédentes nous amènent à nous demander sur quel axe la banque traditionnelle doit-elle opérer pour reconquérir le monde du digital et éviter un accroissement trop important de ses concurrents digitaux. Mais aussi, que doivent faire les néo-banques pour combler leurs défauts ?

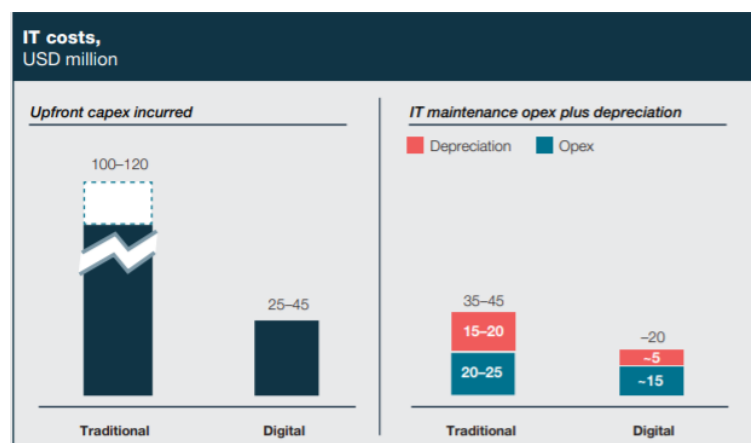
3.4.1 Banques traditionnelles

Les premières recommandations concernent les banques traditionnelles. Nous allons nous pencher sur deux solutions qui pourraient les rendre plus agiles.

3.4.1.1 L'informatique et la technologie

Les banques traditionnelles doivent se rapprocher davantage du monde digital et adapter un modèle plus léger. Il est bien connu que les bases informatiques des banques traditionnelles ont été élaborées dans les années 1960-1970 et sont très difficiles à changer. Voici un graphique réalisé lors d'une étude par le cabinet McKinsey sur les coûts de l'IT pour les deux acteurs :

Figure 12 : Coûts informatiques



(The New Picture in Finance, McKinsey, 2016)

Ce graphique démontre bien que le coût d'investissement (CAPEX) en informatique des banques traditionnelles est plus de deux fois supérieur à celui des banques digitales, ce qui représente des millions de dollars. Par ailleurs, les charges d'exploitation (OPEX) ainsi que la dépréciation sont, aussi, approximativement 33% plus élevés pour ces acteurs historiques. Changer toute l'infrastructure informatique des banques classiques est quasiment impossible, nous avons alors identifié cinq couches (ou « layer ») sur lesquelles elles pourraient travailler afin de mieux répondre aux besoins de leurs clients orientés vers le digital.

Figure 13 : Les couches à travailler



(Boston Consulting Group analysis, 2020)

1 Les données : Cette couche concerne la récolte et le stockage de données qui proviennent de chaque client. Approfondir les processus de stockage et d'utilisation des informations permettra de mieux connaître le comportement de ses utilisateurs. Il s'agirait donc de travailler sur le big data¹¹ tout en respectant la loi.

2 La conduite d'analyses : Le traitement de ces données représente la deuxième couche. Ce second point complète le premier. Concrètement, c'est l'analyse des données qui aboutira à la proposition d'offres adaptées ou aux campagnes marketing. La banque doit mettre en place des moyens d'analyse et faire preuve de réactivité face aux changements. La force de vente peut en partie dépendre de ce point.

3 Le marketing opérationnel : Les campagnes marketing diffusent des messages mais il est nécessaire de s'assurer que ceux-ci arrivent à destination. L'utilisation de plusieurs moyens de communication est à mettre en place. En effet, les images, les vidéos, les notifications, les SMS et courriels sont des outils qui restent à prendre en considération. Le contenu, le visuel, ainsi que la politique de communication sont tout aussi importants, il est donc crucial de ne pas les négliger.

4 La capacité d'interaction : Il est communément accepté qu'interagir avec ses clients est aujourd'hui très important. En effet, transmettre des messages à travers des graphiques ou des notifications en fonction de l'utilisation est un exemple d'interaction. Permettre de catégoriser ses dépenses en un clic, de télécharger le graphique sous différents formats ou encore de sélectionner les périodes d'intérêt sont des options complémentaires qui peuvent paraître futiles, mais qui sont pourtant appréciées. Par ailleurs, simplifier les processus, diminuer le nombre de clics et améliorer l'interface de l'application ou du site web aidera à l'optimisation de l'expérience client. Attention néanmoins à ne pas négliger le contact physique dans les succursales ou dans les centres d'appels.

¹¹ Ensemble volumineux de données générées par chaque utilisateur du WEB

5 La force de vente : Faire preuve de flexibilité et satisfaire le client est la dernière couche, et cette étape s'avère cruciale pour la vente de produits et services. Par exemple, pouvoir commander une carte dotée d'un design personnalisé et pouvoir choisir la date de paiement du solde de sa carte de crédit sont des options qui contribuent à la différenciation.

Ainsi, prendre en compte et intégrer ces différentes couches au sein de sa stratégie digitale peut rendre la banque classique plus attractive face à ses concurrents digitaux.

3.4.1.2 Le partenariat

La deuxième recommandation est orientée vers la collaboration. En effet, la banque a la possibilité de faire de l'une de ces fintechs un partenaire en élaborant une stratégie de coopération. On estime que le partenariat permettrait de ne pas bousculer l'autonomie et l'agilité de la fintech, mais aussi de se préserver d'éventuelles pertes financières qui seraient inévitables, notamment en cas d'acquisition.

Cette recommandation permettra d'assurer les années à venir en termes de transformation digitale, ce qui représente une réelle opportunité. De plus, ces fintechs possèdent des infrastructures informatiques, du capital humain ainsi que des connaissances qui pourraient s'avérer être très bénéfiques à une banque, mais également un portefeuille client plus ou moins grand selon la position de la fintech. Leur potentiel est aussi à prendre en compte étant donné la capacité incontestable à acquérir de nouveaux clients.

La base informatique des banques traditionnelles repose sur un système qui prend de l'âge et qui pourrait ne plus être réellement convaincant d'ici quelques années. Au contraire, un système informatique moderne permet de s'adapter plus facilement et de répondre aux demandes du marché. Envisager une amélioration pourrait être trop compliqué et coûteux. C'est pourquoi le partenariat avec une fintech pourrait s'avérer être la solution idéale.

Figure 14 : Stratégie d'investissement



(ITC journal, 2020)

Voici l'exemple d'UBS qui s'est déjà orientée sur l'investissement – *plus important qu'un partenariat* – mais leur objectif reste clair : encourager les start-ups fintech, mais également aider à sa propre numérisation. L'investissement, à la différence du partenariat, permet de prendre possession de parts de l'entreprise. En revanche, il augmente également les risques financiers.

3.4.2 Banques digitales

Nous souhaitons aussi émettre des recommandations pour les banques digitales afin de traiter les deux parties de manière égale. Ainsi, que doivent-elles faire pour éviter un déclin et confirmer leur statut d'acteur durable et solide ?

3.4.2.1 Le partenariat avec une banque traditionnelle

Créer une situation gagnant-gagnant entre une banque digitale et une banque traditionnelle permettrait-il de créer la banque du futur ?

La concurrence des fintechs pousse les banques à travailler sur leur digitalisation et atteindre des niveaux jamais obtenus précédemment. À l'inverse, les fintechs tentent d'améliorer et de mettre sur le marché les produits et services qu'une banque classique possède déjà. Il existerait donc une corrélation entre les faiblesses des banques et les forces des fintechs, et inversement. Dès lors, un partenariat entre les deux parties pourrait s'avérer très judicieux.

Accepter la collaboration permettrait, entre autres, à une banque digitale d'accéder à un portefeuille de clients conséquent, d'une expertise et connaissance très profonde du marché financier, et finalement d'infrastructures qui permettraient de combler ce manque de « contact humain ». De plus, de nouveaux services financiers digitaux pourraient voir le jour et venir compléter l'offre déjà existante. Par conséquent, ce partenariat pourrait également fortifier l'image de la néo-banque et permettre de gagner la confiance des clients, un avantage qui permettrait de se démarquer des autres concurrents digitaux.

Par ailleurs, le GAFAM ne le cache pas, il travaille sur les outils et services bancaires de demain. Ces entreprises détiennent des milliards de données d'utilisateurs et veulent s'en servir pour révolutionner le paysage financier. À titre d'illustration, ces dernières années ont été marquées par l'arrivée d'Apple, d'Amazon et de Google Pay, et plus récemment par la Apple Card¹². Ce ne sont que des exemples qui illustrent leurs puissances et influences respectives sur le monde.

¹² Lancée uniquement aux Etats-Unis en août 2019

De ce fait, la collaboration entre les banques digitales et traditionnelles serait également un moyen de contrer cette montée en puissance des géants du WEB.

3.4.2.2 La diversification

Étant donné la spécialisation des néo-banques dans la gestion de comptes courants et de paiements, il pourrait être judicieux, à terme, de créer par exemple un partenariat avec d'autres fintechs afin d'élargir la gamme de service et de se renforcer vis-à-vis de la banque traditionnelle. Il existe par exemple des fintechs telle que Frankly et Younited Credit – *respectivement spécialisées dans la prévoyance et le crédit* – qui pourraient représenter une opportunité claire. Cette collaboration pourrait permettre de bénéficier d'une nouvelle branche d'activité avec une base déjà construite. Bien entendu cette collaboration est bénéficiaire pour les deux partenaires.

Une autre solution serait d'investir soi-même dans la diversification des activités. Il serait néanmoins primordial d'établir, au préalable, une stratégie viable puis de trouver des fonds afin de pouvoir mener le projet à bien. Cela occasionnerait inévitablement un investissement conséquent et un recrutement stratégique. À l'heure actuelle, les risques liés à ce type de plan restent bien présents étant donné l'inexistence de bénéfice à chaque exercice comptable.

3.4.2.3 L'amélioration continue

En plus du partenariat et afin de sécuriser la position des néo-banques, notre recommandation consiste en l'amélioration continue. En effet, adopter cette vision de cercle infini va permettre d'améliorer sans interruption la qualité de leurs produits et services. Cependant, pour qu'il soit efficace, il doit être accepté et mis en place au cœur de la culture d'entreprise.

Pour rappel, les défauts sur lesquelles la banque digitale doit travailler sont par exemple : le manque de contact humain, les compétences du service client, la perception de la sécurité générale des comptes, la solidité financière de la société, la variété des services proposés ou encore le capital confiance de la protection des données.

Afin de remédier à quelques-uns d'entre eux, les recommandations de partenariat ci-dessus pourraient être une solution, mais il serait aussi nécessaire d'être à l'écoute du client, de faire preuve d'agilité et d'être capable de répondre à leurs attentes, un défi que la banque digitale pourra relever uniquement en adoptant les bons moyens.

L'amélioration continue suggère d'utiliser la roue de Deming, plus communément appelée le cycle PDCA soit Plan, Do, Check, Act.

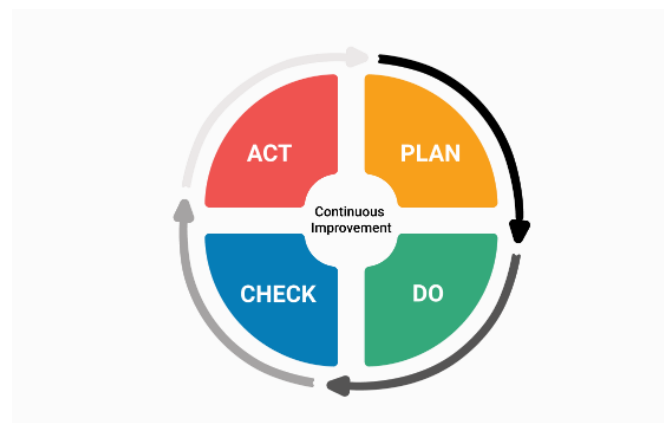
Phase 1 – Plan : Identifier les problèmes, en rechercher les causes, trouver des idées de solutions avec l'élaboration d'un planning

Phase 2 – Do : Développer les solutions les plus convaincantes et démarrer une phase de test auprès d'un échantillon de clients

Phase 3 – Check : La solution est-elle convaincante ? Cette étape nous permet, à l'aide d'indicateurs, de mesurer si la solution résout le problème initial

Phase 4 – Act : Ajustement et mise en place de la solution pour l'ensemble des clients

Figure 15 : Le PDCA



(Kanbanize.com, 2020)

4. Conclusion

En conclusion, les banques digitales possèdent un coup d'avance évident en termes de digitalisation et de tarification. Il n'en demeure pas moins que leur image reste à consolider et que leur business model est mis à rude épreuve. Quant aux banques traditionnelles, l'état vieillot de leur architecture technologique ainsi que la culture d'entreprise est non adaptée aux changements rapides de la digitalisation. Cette incapacité impacte leur stratégie malgré une forte expérience et des moyens financiers colossaux.

Dans un premier temps, pour les banques traditionnelles, notre recommandation s'orientait vers un travail sur 5 couches bien distinctes afin de rendre l'offre plus attractive et de se rapprocher de ses concurrents. Pour les acteurs digitaux, il était question d'établir un partenariat avec d'autres fintechs ou de s'auto diversifier afin d'élargir la gamme de service offerts mais aussi d'améliorer continuellement leurs produits et services en appliquant la roue de Deming. Cette méthode en 4 étapes : *Plan, Do, Check, Act* va leur permettre d'être à l'écoute du client et de proposer les meilleurs produits et services du marché.

Bien que ces solutions soient réalistes, on estime que la meilleure recommandation reste d'élaborer un partenariat entre banques digitales et banques traditionnelles. Cette collaboration pourrait aboutir à une situation gagnant-gagnant qui comblerait les lacunes de chacun. En effet, l'expertise, les connaissances ainsi que le portefeuille clients des banques viendraient aider à améliorer l'image et l'état financier des fintechs. En contrepartie, les banques bénéficieraient des technologies, des réglementations ainsi que du potentiel de ces start-ups. Cette option s'avère être la plus idéale et concrète.

Finalement, l'état actuel du marché financier est complexe. Nous arrivons sans doute à une nouvelle ère qui n'est autre que celle du digital. Les acteurs ne sont pas traités de la même manière par les autorités et il existe ainsi des différences significatives en termes de réglementation. Les banques ont beaucoup moins de marge de manœuvre, dû à des règles très strictes, alors que les fintechs profitent d'une réglementation allégée. Toutefois, les banques ont été les auteurs de la transformation technologique financière d'il y a maintenant plusieurs dizaines d'années. Au fil du temps, elles sont devenues des partenaires de confiance aux yeux de la population et se partagent la grande majorité des parts de marché du secteur bancaire. Leur taille et structure vont être difficiles à mettre hors du paysage financier par des acteurs plus agiles et plus attractif – *mais aussi plus fragiles* – qui ne sont autres que les fintechs. La probabilité qu'elles disparaissent reste minime malgré la pression exercée par ces jeunes pousses.

Bibliographie

- BARBA, Robert, 2018. 5 Questions To Ask Before Trying A Neobank | Bankrate.com. In : *bankrate.com* [en ligne]. 2018. [Consulté le 18 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.bankrate.com/banking/5-questions-to-ask-before-trying-a-neobank/>.
- BARCLAYS, [sans date]. Current Accounts | Open a Bank Account | Barclays. In : [en ligne]. [Consulté le 19 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.barclays.co.uk/current-accounts/>.
- BARTON, Charlie, 2019. Revolut statistics. In : *Finder UK* [en ligne]. 13 décembre 2019. [Consulté le 1 mars 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.finder.com/uk/revolut-statistics>.
- BEUTLER, Christian, 2019. Les clients piratés de Revolut seront remboursés. In : [en ligne]. 23 août 2019. [Consulté le 12 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.swissinfo.ch/fre/les-clients-pirat%C3%A9s-de-revolut-seront-rembours%C3%A9s/45181036>.
- BOURON, Fleur, 2019. La néobanque N26 songe à s'introduire en Bourse | Les Echos. In : [en ligne]. 14 août 2019. [Consulté le 9 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.lesechos.fr/finance-marches/banque-assurances/la-neobanque-n26-songe-a-sintroduire-en-bourse-1124427>.
- BUCHS, Jean-philippe, 2019. En 10 ans, Raiffeisen a fermé 271 agences. In : *Bilan* [en ligne]. 4 juillet 2019. [Consulté le 3 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.bilan.ch/entreprises/en-10-ans-raiffeisen-a-ferme-271-agences>.
- CACI, Angelo, 2018. Vous avez dit néo-banques ? In : [en ligne]. 8 novembre 2018. [Consulté le 20 février 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.syrtales-cards.com/wp-content/uploads/2019/01/Etude-Syrtales_Vous-avez-dit-Ne%C3%A0o-Banques-Saison-2_-Angelo-CACI-8-nov-2018.pdf.
- CANOVAS, Stéphanie, 2019. Neobanques 2020 : quelle banque mobile choisir ? In : *Financer.com FR* [en ligne]. 6 mai 2019. [Consulté le 2 mars 2020]. Disponible à l'adresse : <https://financer.com/fr/finances/neobanque-banque-mobile-choisir/>.
- CHAVANNE, Yannick, 2020. La néo-banque suisse Yapeal reçoit une licence de la FINMA pour partir à l'assaut de Revolut & co. In : [en ligne]. Suisse, 16 mars 2020. [Consulté le 22 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.ictjournal.ch/news/2020-03-16/la-neo-banque-suisse-yapeal-recoit-une-licence-de-la-finma-pour-partir-a-lassaut-de>.
- CHEROWBRIER, James, 2020a. Europe: Fintech adoption rates 2019. In : *Statista* [en ligne]. 8 janvier 2020. [Consulté le 5 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.statista.com/statistics/1055338/fintech-adoption-rates-europe-selected-countries/>.
- CHEROWBRIER, James, 2020b. Number of mobile bank app users in Europe by bank 2017. In : *Statista* [en ligne]. 27 mai 2020. [Consulté le 7 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.statista.com/statistics/938870/number-of-mobile-bank-app-users-in-europes-largest-banks/>.
- CHESNEAU, Dominique, 2019. Fintechs et banques : coopération et coopération - ProQuest. In : [en ligne]. 1 février 2019. [Consulté le 9 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://search.proquest.com/docview/2186027133/23C2716DF90E4549PQ/7?accountid=15920>.

CITIGROUP, 2019. Mobile Banking One of Top Three Most Used Apps by Americans, 2018 Citi Mobile Banking Study Reveals. In : [en ligne]. 2019. [Consulté le 5 mars 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.citigroup.com/citi/news/2018/180426a.htm>.

CLUBFINANCE, Emlyon, 2020. Collaboration banques et fintech : partenariat gagnant vers un nouveau modèle bancaire ? In : *Medium* [en ligne]. 6 janvier 2020. [Consulté le 6 mars 2020]. Disponible à l'adresse : <https://medium.com/@emlyonclubfinance.forever/collaboration-banques-et-fintech-partenariat-gagnant-vers-un-nouveau-mod%C3%A8le-bancaire-2abdc7a1d92c>.

DEUTSCHE BANK, [sans date]. Current Account | Open Current Account Online - Deutsche Bank. In : [en ligne]. [Consulté le 11 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.deutschebank.co.in/current_account.html.

DOMOUSTCHIEVA, Louiz, BERNIER, Neil et EMERY, Eglantine, 2019. La croissance externe, prochaine étape pour les néo-banques en quête de pérennité. In : [en ligne]. 17 juin 2019. [Consulté le 18 mars 2020]. Disponible à l'adresse : <https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=5cd7037e-ee6f-4fd5-8153-81702b14a39c&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5WSH-82R1-JCBS-C001-00000-00&pdcontentcomponentid=412909&pdteaserkey=sr0&pdtab=allpods&ecomp=kb63k&earg=sr0&prid=9024a94d-3e55-4704-b86d-6ead16e94525>.

DUBESSET, Fabrice, 2018. N26 vs Revolut : le comparatif ultime ! In : *Instinct Voyageur* [en ligne]. 23 avril 2018. [Consulté le 10 mars 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.instinct-voyageur.fr/n26-vs-revolut-le-comparatif-ultime%E2%80%89>.

FINMA, Eidgenössische Finanzmarktaufsicht, [sans date]. Autorisation Fintech. In : *Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA* [en ligne]. [Consulté le 8 mars 2020 a]. Disponible à l'adresse : <https://www.finma.ch/fr/autorisation/fintech/fintech-bewilligung/>.

FINMA, Eidgenössische Finanzmarktaufsicht, [sans date]. Conditions d'autorisation pour les banques. In : *Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA* [en ligne]. [Consulté le 8 mars 2020 b]. Disponible à l'adresse : <https://www.finma.ch/fr/autorisation/banques-et-maisons-de-titres/nouvelle-autorisation/banques/>.

GREEN, Rachel, 2019. THE GLOBAL NEOBANKS REPORT: How 26 upstarts are winning customers and pivoting from hyper-growth to profitability in a \$27 billion market. In : [en ligne]. 5 décembre 2019. [Consulté le 22 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.businessinsider.com/global-neobanks-report?IR=T>.

HESS, Richard, [sans date]. Open banking et écosystèmes. In : *SwissBanking* [en ligne]. [Consulté le 12 mars 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.swissbanking.org/fr/themes/numerisation/open-banking-et-interfaces-de-programmation-standardisees-api>.

KANBANIZE, [sans date]. What is Plan-Do-Check-Act Cycle? In : *Kanban Software for Agile Project Management* [en ligne]. [Consulté le 28 mars 2020]. Disponible à l'adresse : <https://kanbanize.com/lean-management/improvement/what-is-pdca-cycle>.

LA CORRESPONDANCE ÉCONOMIQUE, 2020. Les néo-banques séduisent une cible de plus en plus large de clients. In : [en ligne]. 29 janvier 2020. [Consulté le 5 mars 2020]. Disponible à l'adresse : <https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=dc242be2-34cc-4b10-9da0-c6b5221e1178&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5Y3D-W111-DXKN-V381-00000->

[00&pdcontentcomponentid=402540&pdteaserkey=sr0&pditab=allpods&ecomp=kb63k&earg=sr0&prid=bd91942e-b442-47bb-a63a-d307547a9cfa](https://www.sifted.eu/articles/n26-digital-bank-uk-strategy/).

LEWIN, Amy, [sans date]. Sifted | N26's strategy to stand out in the UK's sea of fintechs. In : *sifted.eu* [en ligne]. [Consulté le 13 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://sifted.eu/articles/n26-digital-bank-uk-strategy/>.

MA-NEOBANQUE, 2020. Quelles licences réglementaires pour Fortuneo, Nickel ou Revolut ? In : *ma-neobanque.com* [en ligne]. 27 février 2020. [Consulté le 14 mars 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.ma-neobanque.com/licences-reglementaires-fortuneo-nickel-revolut/>.

MARTIN, Thomas, 2017. Digital : banques traditionnelles mieux équipées, mais moins efficaces. In : [en ligne]. 17 novembre 2017. [Consulté le 14 mars 2020]. Disponible à l'adresse : <https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=0f35ad0f-4a5e-4dff-91a2-8a108a137de3&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5R03-94N1-F0JM-G254-00000-00&pdcontentcomponentid=326108&pdteaserkey=sr0&pditab=allpods&ecomp=kb63k&earg=sr0&prid=b8facd8e-e83a-4646-bae7-7cf67d59be53>.

MCKINSEY&COMPANY, 2016. The New Picture In Finance. In : [en ligne]. 1 février 2016. [Consulté le 18 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/bracing%20for%20seven%20critical%20changes%20as%20fintech%20matures/fintechicolor-the-new-picture-in-finance.ashx>.

MCKINSEY&COMPANY, 2020. Customer preferences spur retail banking channel evolution | McKinsey & Company. In : *mckinsey.com* [en ligne]. 6 mars 2020. [Consulté le 18 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/banking-matters/customer-preferences-spur-retail-banking-channel-evolution>.

N26, [sans date]. N26 La banque mobile — N26 France. In : [en ligne]. [Consulté le 15 mars 2020]. Disponible à l'adresse : <https://n26.com/fr-fr>.

PANOWICZ, Michal, 2020. For Banks, a Long Way to Excellence in Digital Sales | BCG. In : *bcg.com* [en ligne]. 11 février 2020. [Consulté le 14 mars 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.bcg.com/publications/2020/banks-long-way-excellence-digital-sales.aspx>.

PAPADACCI-STEPHANOPOLI, Emmanuel et GRANDIDIER, Muriel, 2020. Panorama des néobanques en France. In : [en ligne]. 1 janvier 2020. [Consulté le 25 février 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2020-01/panorama_banques_challengers_et_neobanques_janvier_2020_kpmg.pdf.

POLLARI, Ian, BEKKER, Carmen et JOWELL, Colin, 2019. The future of digital banking. In : [en ligne]. 31 juillet 2019. [Consulté le 15 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://home.kpmg/au/en/home/insights/2019/07/future-of-digital-banking-in-2030.html>.

REVOLUT, [sans date]. Une meilleure façon de gérer votre argent. In : [en ligne]. [Consulté le 4 mars 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.revolut.com/fr-FR>.

REYMONDIN, Blaise, 2019. J'ai testé Revolut, la révolution annoncée des services bancaires – Êre numérique. In : [en ligne]. 5 août 2019. [Consulté le 4 mars 2020]. Disponible à l'adresse : <https://blogs.letemps.ch/blaise-reymondin/2019/08/05/jai-teste-revolut-la-revolution-annoncee-des-services-bancaires/>.

SCHWALLER, Patrick, TOEPFER, Olaf et MULLER, Stéphane, 2019. Baromètre des banques 2019. In : *eycom.ch* [en ligne]. 10 janvier 2019. [Consulté le 26 février 2020].

Disponible à l'adresse : <https://www.eycom.ch/fr/Publications/20190110-EY-Barometre-des-banques-2019-Les-signes-de-lepoque/download>.

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE PRESSE, 2019. 44 % des clients de banques en ligne en ont fait leur banque principale (Consumer Science & Analytics). In : [en ligne]. 21 octobre 2019. [Consulté le 2 mars 2020]. Disponible à l'adresse : <https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=e99241c1-1408-4cdf-a373-d0c525a86344&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3AcontentItem%3A5XB3-M3P1-JB4M-4090-00000-00&pdcontentcomponentid=402542&pdteaserkey=sr1&pditab=allpods&ecomp=kb63k&earg=sr1&prid=8dc1250a-8df7-4cd1-866b-0f6104d4a9c9>.

STATISTIQUE, Office fédéral de la, 2020. Utilisation mobile d'internet. In : [en ligne]. 7 avril 2020. [Consulté le 20 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiken/kultur-medien-informationsgesellschaft-sport/informationsgesellschaft/gesamtindikatoren/haushalte-bevoelkerung/mobile-internetnutzung.html>.

UBS, [sans date]. Paquets bancaires: forfait pour comptes et cartes. In : *Clientèle privée* [en ligne]. [Consulté le 10 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.ubs.com/ch/fr/private/accounts-and-cards/bundles.html>.

VOGELS, Emily, 2019. Millennials stand out for their technology use, but older generations also embrace digital life. In : *Pew Research Center* [en ligne]. 9 septembre 2019. [Consulté le 15 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/09/09/us-generations-technology-use/>.

WIKIPEDIA, 2020. *Licence bancaire* [en ligne]. S.l. : s.n. Disponible à l'adresse : https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Licence_bancaire&oldid=167479915.

WOODFORD, Isabel et DARRAH, Kim, [sans date]. Digital banks Monzo, Revolut, Starling and N26 compared. In : *sifted.eu* [en ligne]. [Consulté le 27 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://sifted.eu/articles/challenger-banks-monzo-starling-revolut-n26-compared/>.

Annexe 1 : Synthèse des données chiffrées de l'analyse

	Ouverture de compte	Frais de tenue de compte	Frais de paiement à l'étranger	Frais de retraits aux bancomats ZONE EURO	Frais de retraits aux bancomats HORS ZONE EURO	Taux de change appliqué	Service client
UBS	de 15 minutes à plusieurs jours / 55 champs à remplir / 5.2 justificatifs à transmettre	Selon paquet bancaire, de 0 à 240 CHF/an	1.75% de majoration hors CHF	4% du montant, minimum 10CHF ou 8 EUR		Cours de devises propre à la banque	multicanal (>5 possibilités)
Barclays		Gratuit, mais options additionnelles payantes	2.99% hors GBP	2.99% du montant			
Deutsche Bank		Selon type de compte, de 0 à 143 EUR/an	1.75%, min 1.5 EUR, hors EUR	2.5% du montant, minimum 5.75 EUR	4.25% minimum 1.5 EUR		
Revolut	10 minutes / 25 champs à remplir en moyenne / 1.7 justificatifs à transmettre	Gratuit	Aucun jusqu'à 6'000 CHF de dépense, puis 0.5% du montant	équivalent de 200 EUR sans frais par mois puis 2% sur le montant		Taux de change interbancaire	Chat + appel téléphonique
N26		Gratuit	Gratuit	5 retraits en EUR par mois puis 2 euros le retrait	1.7% sur le montant total		Chat + réseaux sociaux
Neon		Gratuit	Gratuit	1.5% sur le montant total			Chat + e-mail