



**Julien Mignerey**

+337 61 00 90 87 – [j.mignerey@stanwell.fr](mailto:j.mignerey@stanwell.fr)

Contributeurs : **Philippe Martin**

22/01/2018

## + LES NEO-BANQUES, UN DANGER POUR LES ACTEURS HISTORIQUES ?

N26, la néo-banque allemande, a franchi la barre des 700 000 clients et est déjà présente dans 17 pays européens. Sans publicité physique ni point de vente, elle réussit à convaincre plus de 3 000 clients par semaine en France et où elle a dépassé la barre des 100 000 clients en à peine sept mois. Quand on connaît la difficulté des banques traditionnelles à attirer de nouveaux clients dans un marché où le taux de bancarisation atteint les 99% et où le taux d'attrition est inférieur à 4%, on ne peut que comprendre la tendance de marché actuelle. Les néo-banques, banques totalement digitales adressant une clientèle jeune (2/3 de la clientèle de N26 a moins de 26 ans) et lassée des acteurs historiques depuis la crise de 2008 (Fidor, autre pépite allemande, vient du latin fidere « avoir confiance »), prennent une ampleur si importante que les banques traditionnelles ne lésinent pas sur les moyens pour y faire face. La BNP aurait déboursé 200M€ pour acquérir le Compte Nickel qui ne comptait que 600 000 clients à l'époque, certes captés en à peine trois ans. De son côté BPCE a fait l'acquisition de Fidor et banque Edel (filiale de E. Leclerc) de Morning.

Le constat semble clair, les acteurs historiques considèrent les néo-banques comme de sérieux concurrents, alors même que la majeure partie d'entre eux possède une banque en ligne. Dans ce contexte, en quoi ces nouveaux acteurs peuvent-ils représenter une possibilité pour les acteurs bancaires traditionnels de se réinventer ? Comment transformer cette crainte du nouvel entrant en relais de croissance ?

### Quelle valeur ajoutée des banques en ligne pour les acteurs traditionnels ?

Les banques traditionnelles ont pris la vague digitale en proposant des applications mobiles, et en lançant des banques en ligne (banques principalement mobiles, proposant des services physiques payant) avec plus ou moins de succès. En effet, aucune des banques en ligne n'a réussi, à date, à atteindre le seuil de rentabilité [\[1\]](#).

Par ailleurs, leur intégration dans le modèle bancaire traditionnel n'est toujours pas clair. Visent-elles à s'intégrer dans le modèle commercial de leurs maisons mères ? On peut imaginer que la stratégie sous-jacente à long terme pour les banques de réseau est d'inciter leurs clients utilisant uniquement des services de banque au quotidien à petit à petit migrer vers leurs banques en ligne, réservant les agences et CRC spécialisés aux clients ayant des besoins plus complexes et nécessitant une forte valeur ajoutée (facilités de trésoreries, produits d'épargne complexes, demandes de financements etc, ...). Certaines banques de réseau, comme BNP Paribas avec Hello Bank!, ont même pris le parti d'y transférer certains de leurs comptes inactifs.

La valeur ajoutée des banques en ligne pourrait donc résider dans le désengorgement des réseaux physiques, la diminution de leurs coûts de structures, afin de tendre vers un modèle faisant au mieux la part des choses entre les services délivrés via le digital et ceux nécessitant une proximité physique.



### Les néo-banques, des POC grandeur nature pour les banques traditionnelles

Les néo-banques surfent sur des processus allégés d'entrée en relation pour fournir une expérience client la plus fluide possible. Elles proposent le plus souvent un portefeuille de produits très simples articulés autour de services innovants : création de communautés clients autour des produits proposés par la banque, instant payment, personnalisation complète des applications, reconnaissance biométrique, support client géré via de l'intelligence artificielle etc, ...

La valeur ajoutée proposée par les néo-banques ne réside pas dans la diversité ou la complexité des produits proposés : du fait des importantes barrières à l'entrée (acquisition de licence bancaire et besoin élevé en fonds propres notamment), elles ont pris le parti de lancer leur activité sans être capables de tenir la comparaison avec les acteurs traditionnels. En revanche, leur approche complètement digitale leur a permis de repenser les usages de la banque au quotidien. En outre, elles sont en mesure de tester de nouvelles fonctionnalités très rapidement, du fait d'infrastructures informatiques légères, de structures de gouvernances rationalisées à l'extrême et de culture agile. Ce fonctionnement en mode itératif, leur proximité clients alliée à des indicateurs d'utilisation facilement implémentables leur permet de proposer à leurs clients les services les plus en adéquation avec leurs besoins, usages et envies.

En repensant la manière d'utiliser les services historiques de la banque, les néo banques répondent à la fois au besoin des banques d'accélérer le passage au full digital pour réduire les coûts des activités non-rentables mais aussi aux attentes des millenials en termes d'autogestion et d'instantanéité.

### Acquérir des néo-banques pour se réinventer ?

Pourquoi cependant, les acteurs traditionnels seraient-ils prêts à investir des montants si importants pour acquérir des banques proposant des services, certes innovants, mais pas nécessairement complexes à développer en interne ?

Du point de vue des infrastructures, l'opportunité est belle de se réinventer. Ne pas intégrer les néo-banques acquises dans leur core banking peut permettre aux banques traditionnelles de lancer une stratégie SI bimodale pour ainsi, enfin, progressivement décommissionner leur heavy legacy au profit d'investissements sur des API à plugger par-dessus. L'entrée en vigueur de la réglementation sur la DSP2 est d'ailleurs l'occasion pour elles de ne pas uniquement exposer leurs services, mais de jouer elles-mêmes le rôle d'agrégateurs et de gagner en agilité.



Du point de vue organisationnel, on imagine à court terme l'intégration d'une banque au quotidien digitale, innovante, gratuite et paramétrable et ayant fait ses preuves. A moyen terme, le développement de services digitaux dans le cadre de la banque au quotidien sera crucial dans la satisfaction clients. L'aide à la budgétisation,

les robots advisors, et l'agrégation de comptes deviendront des services incontournables. Enfin, à plus long terme, les services seront totalement revisités. Les PoC permis par l'acquisition d'une néo-banque seront une source constante d'innovation pour les banques traditionnelles qui seront en mesure de proposer des services digitaux à forte valeur ajoutée. Des robot advisors de seconde génération, capables d'effectuer des diagnostics de performances, tenant compte de l'univers du client (prévoir les études de ses enfants, anticiper sa retraite, organiser une succession etc, ...) feront de plus en plus tendre la banque de détail vers la banque privée.

#### **Sources :**

[1] <https://www.banques-en-ligne.fr/actualites/detail.php?idactu=3380/neo-banque-une-banque-en-ligne-vraiment-gratuite->

---

#### **A propos de Stanwell Insight**

*Créé en 2006, Stanwell Consulting est un cabinet de conseil en stratégie et transformation, historiquement spécialiste de la Banque et de l'Assurance et depuis 2013 du secteur Retail & Luxe.*

*Son positionnement original associe vision stratégique des modèles métiers de ses clients et capacité à imaginer, concrétiser, et accompagner leurs plans de transformation, qu'ils s'attachent à l'efficacité opérationnelle, l'innovation, l'entreprise digitale ou la croissance de la rentabilité. Assurance, Banque, Retail & Luxe sont les « cœurs de cible » des interventions de Stanwell.*

*Fort de cette expertise et afin d'accompagner toujours mieux ses clients, Stanwell Consulting est à l'écoute des besoins de leurs propres clients via son équipe Stanwell Insight. Retrouvez sur le site <https://insight.stanwell.fr> les points de vue des experts Stanwell mais également les études quantitatives et qualitatives conduites par Stanwell Insight.*

*Stanwell Insight a également créé un partenariat avec Wizville pour construire une offre de service packagée permettant la mise en place d'outil de mesure de la satisfaction client à chaud ou la pérennisation d'observatoires.*