



n° 142- 2022

Analyses et synthèses

Les acteurs numériques de la finance : un pas vers la rentabilité ?



SYNTHÈSE GÉNÉRALE

Cette troisième étude de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) consacrée aux acteurs et intermédiaires financiers proposant des services en ligne ou accessibles via des transactions 100 % mobiles vise à caractériser leurs modèles d'affaires et à évaluer leur rentabilité en lien avec leurs stratégies commerciales. Elle permet également de mieux comprendre le positionnement de ces acteurs dans le marché de l'intermédiation bancaire et financière, la nature de leurs relations avec les banques traditionnelles et, ainsi, le degré de transformation du paysage bancaire en France. Par rapport aux deux précédentes éditions¹, cette étude se caractérise par trois évolutions.

Premièrement, elle vise à évaluer et actualiser le positionnement des différents acteurs vis-à-vis de leur seuil de rentabilité (le point mort) et les conditions pour atteindre ce seuil. La situation reste hétérogène, toutefois et il apparaît ainsi qu'une partie des acteurs, notamment ceux qui ne font pas partie d'un groupe bancaire, sont déjà rentables ou indiquent être en position d'atteindre leur point mort à horizon 2022-2023. Cela est dû à une meilleure maîtrise des coûts et à la plus grande spécialisation de leur activité.

Deuxièmement, l'étude porte une attention particulière à l'impact de la crise Covid-19, ainsi qu'à l'effet de l'environnement de taux sur la rentabilité et les évolutions du secteur.

Enfin, l'étude se concentre sur la naissance et l'évolution de partenariats stratégiques entre acteurs, développés afin d'élargir l'offre de produits et services financiers aux clients de ces établissements.

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

Les acteurs numériques de la finance présentent des modèles d'activité variés ou de statuts et offrent des services et des gammes de produits très différenciés. Afin d'en préciser les contours et d'analyser, de façon un peu plus précise, les déterminants de leur rentabilité, l'ACPR a conduit, à l'été 2021, une enquête sur un échantillon d'une quinzaine d'établissement, dont la plupart avaient déjà participé à la précédente étude : Boursorama (Groupe Société Générale), BforBank (Groupe Crédit Agricole), Hello Bank (Groupe BNP Paribas), ING Direct (Groupe ING), Monabanq (Groupe Crédit Mutuel Alliance Fédérale – CIC), Orange Bank (Groupe Orange), Ma French Bank (Groupe La Banque Postale), Nickel (Groupe BNP Paribas), Qonto, N26, Fortunéo (Groupe Crédit Mutuel Arkéa), Revolut, Manager.one, Lydia et Younited Credit².

¹ Voir : (1) BEAUDEMOULIN N., BIENVENU P. et FLICHE O. (2018), « Études sur les modèles d'affaires des banques en ligne et des néobanques », Analyses et Synthèses, Autorité de contrôle prudentiel et de résolution, n° 95, Octobre. https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/20181010_etude_acpr_banque_en_ligne_neobanque.pdf

Et (2) : CLERC L., MORAGLIA A. et PEYRON (2020), « Les néobanques : des acteurs en quête de rentabilité », Analyses et synthèses, Autorité de contrôle prudentiel et de résolution, n°113, https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/2020_etude_neobanques_as.pdf

² Par ailleurs, certains établissements contactés par l'ACPR, comme Treezor, n'ont pas donné suite aux invitations et à l'enquête de l'ACPR.

Cette enquête a ensuite été complétée, dans la seconde partie de l'année 2021, par des entretiens bilatéraux avec tous ces établissements. L'accent a, en particulier, été mis sur les questions de l'atteinte du point mort et de l'impact de l'environnement de taux bas.

La plupart de ces acteurs dépendent directement du secteur bancaire traditionnel, soit parce que ce dernier a opéré des acquisitions après quelques années d'existence, soit parce qu'ils ont été développés au sein des groupes directement, parfois pour contrer l'apparition de nouveaux acteurs ou concurrencer les nouvelles offres. Cette situation de dépendance vis-à-vis du secteur bancaire traditionnel est très structurante, à la fois sur les déterminants de la rentabilité et également sur l'offre de produits et de services bancaires et financiers.

Les acteurs numériques de la finance participant à cette étude ont vu leur poids dans le marché progresser sensiblement en 2020 par rapport aux années précédentes. Ainsi, le nombre de leurs clients a doublé entre 2018 et 2020. Environ 16 millions de clients avaient un compte ouvert auprès d'un des établissements de notre échantillon début 2020, par rapport à 8 millions début 2018. Concernant l'ouverture de nouveaux comptes en France, au moins 35 % des nouveaux comptes courants ouverts par la clientèle de détail en 2020 l'ont été dans l'un des établissements de notre échantillon.

En termes de modèles d'activité, la présente étude fait apparaître deux grands types d'acteurs : les « généralistes », qui proposent une large gamme de produits financiers à une clientèle diverse, et les acteurs spécialisés, qui ne sont pas concurrents sur l'intégralité de l'offre et de la clientèle mais se positionnent sur des segments considérés a priori plus rentables du marché. Une autre caractéristique des modèles d'affaires est celle d'une inflexion de la composition de la clientèle avec une part croissante des jeunes clients et une diminution en tendance de la part relative des cadres dans la clientèle existante comme dans la nouvelle clientèle.

Ainsi, au niveau agrégé, la forte croissance du nombre de clients en 2020 ne s'accompagne pas d'une amélioration de la rentabilité d'exploitation : le produit net bancaire (PNB) progresse trop peu par rapport à des frais généraux toujours trop élevés. La tendance à la diminution du montant des primes versées à la clientèle ne suffit pas à enrayer le repli du PNB par client même si celui-ci est d'ampleur limitée.

Depuis la précédente étude, les tendances fortes observées sur ce marché sont à la fois la croissance élevée des services aux entreprises, distribués soit en mode direct à la clientèle soit en mode « business to business » (B2B) avec une facturation le plus souvent à l'usage³, dans le cadre de solutions de crédit ou de paiement commercialisées en marque blanche, ainsi qu'une demande élevée pour des services financiers spécifiques depuis la crise de la Covid à l'instar du paiement fractionné ou différé (BNPL)⁴, conduisant le marché à privilégier le développement de l'offre de produit vers ce type de services.

La crise sanitaire et les mesures de confinement décidées au premier semestre de 2020 ont eu un impact limité sur l'activité et le coût du risque des établissements. La plupart des acteurs ont constaté la résilience de leur modèle d'affaires en 2020, la crise sanitaire ayant confirmé la pertinence des modèles basés sur une relation bancaire à distance grâce à des outils numériques (plateformes intégrées, service client 7 jours/7) au service d'une plus grande autonomie des clients pour leurs opérations de banque au quotidien. De plus, les produits n'ont pas subi de choc particulier grâce au

³ Les produits entreprise à entreprise ou « business-to-business –B2B » sont des activités de services visant une clientèle d'entreprise.

⁴ Le « Buy Now Pay Later » désigne l'ensemble des solutions permettant aux consommateurs de procéder au paiement de leur achat de manière différée et/ou fractionnée (en plusieurs versements). C'est un tiers (Fintech, établissement de crédit...) qui verse alors au marchand le montant total de l'achat, de manière immédiate, contre une rémunération (frais) payées par l'acquéreur et/ou le vendeur.

dynamisme du commerce en ligne et à l'essor du paiement sans contact, notamment pour les très petites transactions.

Enfin en termes méthodologiques, il est à noter que cette étude s'appuie sur une collecte de données statistiques *ad hoc* dont on peut déplorer la mauvaise qualité pour une partie des établissements interrogés, ce qui peut surprendre de la part d'acteurs du numérique, dans la mesure où la maîtrise de la donnée et de la connaissance client constituent des éléments-clés du développement stratégique et de la rentabilité. Toutefois le caractère volontaire de cet exercice, la dimension stratégique des données requises ou encore l'organisation institutionnelle et la gouvernance des risques au sein de certains de ces établissements bancaires expliquent sans doute cette situation. Par ailleurs, certains établissements sollicités par l'Autorité n'ont pas donné suite. Au total, une amélioration de la qualité de l'information est indispensable, à la fois pour des raisons de protection de la clientèle et dans une perspective de stabilité financière.

Auteurs:

Laurent CLERC, Pierre HARGUINDEGUY et Stefano UNGARO, Direction d'étude et d'analyse des risques, Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution
& Timothée DUFOUR, Pôle FinTech, Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution

Mots clés : banque, concurrence bancaire, nouveaux intermédiaires numériques, numérisation, innovation, Fintech, plateformes numériques

Codes JEL : G18, G21, G28

SOMMAIRE

Introduction.....	6
La structure du marché des acteurs numériques de la finance	8
1. L'évolution de la fonction d'intermédiation bancaire et le positionnement des acteurs numériques de la finance	8
2. Les chiffres clés du marché en ligne.....	10
Caractérisation des modèles d'activité des acteurs numériques de la finance	11
1. La diversification de l'offre via les partenariats	11
2. L'élargissement de l'offre et la spécialisation des acteurs.....	12
3. La spécialisation par Catégorie Socio-Professionnelle.....	13
4. Innovation de produit, innovations de procédé	16
La rentabilité : un objectif qui reste à atteindre	20
1. Un impact limité de la crise sanitaire sur la rentabilité.....	20
2. Un PNB par client qui dépend des coûts d'acquisition de la clientèle	22
3. La rentabilité d'exploitation : revenus mais également dépenses en croissance	23
4. Une rentabilité nette négative malgré un coût du risque qui se maintient à un niveau bas	26
5. Des contraintes de risque pesant diversement sur la rentabilité	27
Des stratégies convergentes pour l'atteinte du point mort.....	29
1. Des estimations relatives au point mort hétérogènes et parfois incertaines	29
2. Points communs et différence des stratégies de progression vers le point mort	30
L'impact de l'environnement macroéconomique sur la rentabilité et le modèle d'affaires.....	33
1. La crise sanitaire	33
2. L'environnement de taux :.....	33
Conclusion.....	34
Annexes	41

Introduction

Cette étude sur les acteurs numériques de la finance, réalisée par la Direction d'Étude et d'Analyse des risques en collaboration avec le Pôle Fintech-Innovation de l'ACPR, fait suite à deux études publiées en 2018 et 2020 consacrées à l'émergence des acteurs et intermédiaires financiers proposant des services en ligne ou accessibles via des transactions 100 % mobiles.

Elle s'appuie sur deux questionnaires, l'un quantitatif et l'autre qualitatif, envoyés à 15 acteurs-clés ou caractéristiques du secteur. L'objectif de ces questionnaires était de dresser un portrait aussi précis que possible de l'état du marché et de ses tendances. Des compléments d'information ont ensuite été collectés auprès des participants dans le cadre d'entretiens bilatéraux. Par rapport à la précédente édition⁵, l'échantillon retenu dans cette étude a partiellement changé afin de suivre les évolutions du marché. Premièrement, nous avons observé le repositionnement de certains acteurs vers des segments de marché considérés comme plus porteurs. Deuxièmement, la tendance des grands groupes bancaires à racheter ou à développer en leur sein de véritables entités juridiques pratiquant le métier de la banque 100 % en ligne s'est poursuivie. Troisièmement, nous avons intégré un certain nombre d'intermédiaires numériques (hors grands groupes) proposant une offre 100 % numérique. Certains d'entre eux ciblent des clientèles spécifiques, tandis que d'autres sont spécialisés dans l'offre de produits ou de

services financiers. Enfin, nous avons également cherché à prendre en compte de nouvelles tendances du marché marquées par l'essor d'acteurs qui effectuent des opérations non bancaires.

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, où la rentabilité reste pour la plupart des acteurs un objectif à atteindre, certains ont décidé de se retirer de segments de marché, tels que la collecte de dépôts auprès du public, pour se concentrer sur des secteurs a priori plus rentables. C'est par exemple le cas de deux acteurs qui étaient présents dans la précédente édition mais sont exclus de la présente: Ditto et le groupe Carrefour. Le groupe Carrefour et BNP-Paribas ont décidé de fermer leur offre bancaire traditionnelle C-Zam en juillet 2020. Carrefour a fermé ses comptes courants pour se concentrer sur les cartes de crédit et le crédit à la consommation avec son offre Pass. La raison de cette décision est, d'une part, le manque d'attractivité de l'offre (avec un nombre de clients très inférieur aux objectifs⁶) et un service clients jugés par ces derniers peu performant d'autre part. Les anciens clients de C-Zam se sont vus offrir une offre de compensation auprès de Nickel, membre du groupe BNP-Paribas. En ce qui concerne Ditto, un acteur lancé par Travelex en 2018, la pression concurrentielle ne lui a pas permis de rester sur son marché d'origine, le segment haut de gamme touchant les CSP+. Ditto a décidé en février 2020 d'abandonner son offre

⁵ https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/2020_etude_neobanques_as.pdf

⁶ <https://www.capital.fr/votre-argent/carrefour-va-supprimer-son-offre-c-zam-et-propose-un-compte-nickel-en-échange-1369935>

pour se concentrer sur les services aux entreprises⁷. Enfin, ING Banque, la filiale française du groupe néerlandais ING, a également décidé de se retirer du marché bancaire français en raison de la forte concurrence et d'une rentabilité insuffisante⁸. ING Banque, toujours en activité en 2020, a été maintenue dans notre échantillon.

Deuxièmement, tous les grands groupes bancaires français sont restés très actifs sur le marché de la banque en ligne. Cela les a notamment amenés, au cours de ces dernières années, à élargir leur offre et à acquérir des banques en ligne, ainsi qu'à développer non seulement des marques en ligne mais également des offres sous-tendues par des entités juridiques à part entière. Afin de suivre cette tendance, nous avons réintégré dans notre échantillon BforBank, une banque en ligne détenue à 50 % par les Caisses régionales de Crédit Agricole et à 50 % par Crédit Agricole S.A, mais exclus EKO, une

offre du même groupe. De même, nous avons réintégré Fortunéo, la banque en ligne du groupe Crédit Mutuel Arkéa, dans l'échantillon de cette étude⁹.

Troisièmement, cette étude intègre des acteurs numériques n'appartenant pas à l'un des grands groupes bancaires français et proposant une offre 100 % mobile. Il s'agit de Revolut, une banque en ligne qui développe des nouveaux produits sur la base d'une gamme de services assez limitée, ainsi que de Manager.one, une banque en ligne avec une gamme de produits spécifiquement dédiés aux PME, TPE et aux indépendants. Enfin, nous avons ajouté deux acteurs qui exercent un métier partiellement différent des autres acteurs de l'échantillon mais qui illustrent de nouvelles tendances du marché : Lydia, une plateforme de paiements mobiles, et Younited, un établissement de crédit spécialisé dans le crédit à la consommation.

Tableau 1 Échantillon étudié

Acteurs participant à cette étude	Groupe bancaire d'appartenance le cas échéant
Lydia	
Manager.one	
Younited Credit	
BforBank	Groupe Crédit Agricole
Boursorama	Groupe Société Générale
Fortuneo	Groupe Arkéa
Hello Bank!	Groupe BNP Paribas
ING Bank	Groupe ING
Ma French Bank	Groupe La Banque Postale
Monabanq	Groupe Crédit Mutuel Alliance Fédérale – CIC
N26	
Nickel	Groupe BNP Paribas
Orange Bank	Groupe Orange
Qonto	
Revolut	

⁷ <https://billetdebanque.panorabanques.com/actualites/la-neobanque-ditto-bank-ferme-ses-portes/>

⁸ <https://www.ouest-france.fr/economie/banques-finance/la-banque-en-ligne-ing-quitte-la-france-queles-solutions-pour-les-clients-06dc1c0c-72c1-11ec-aa63-d4f0e90a3def>

⁹ BforBank et Fortuneo avaient en effet participé à la première édition de cette étude (https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/20181010_etude_acpr_banque_en_ligne_neobanque.pdf) mais pas à la deuxième.

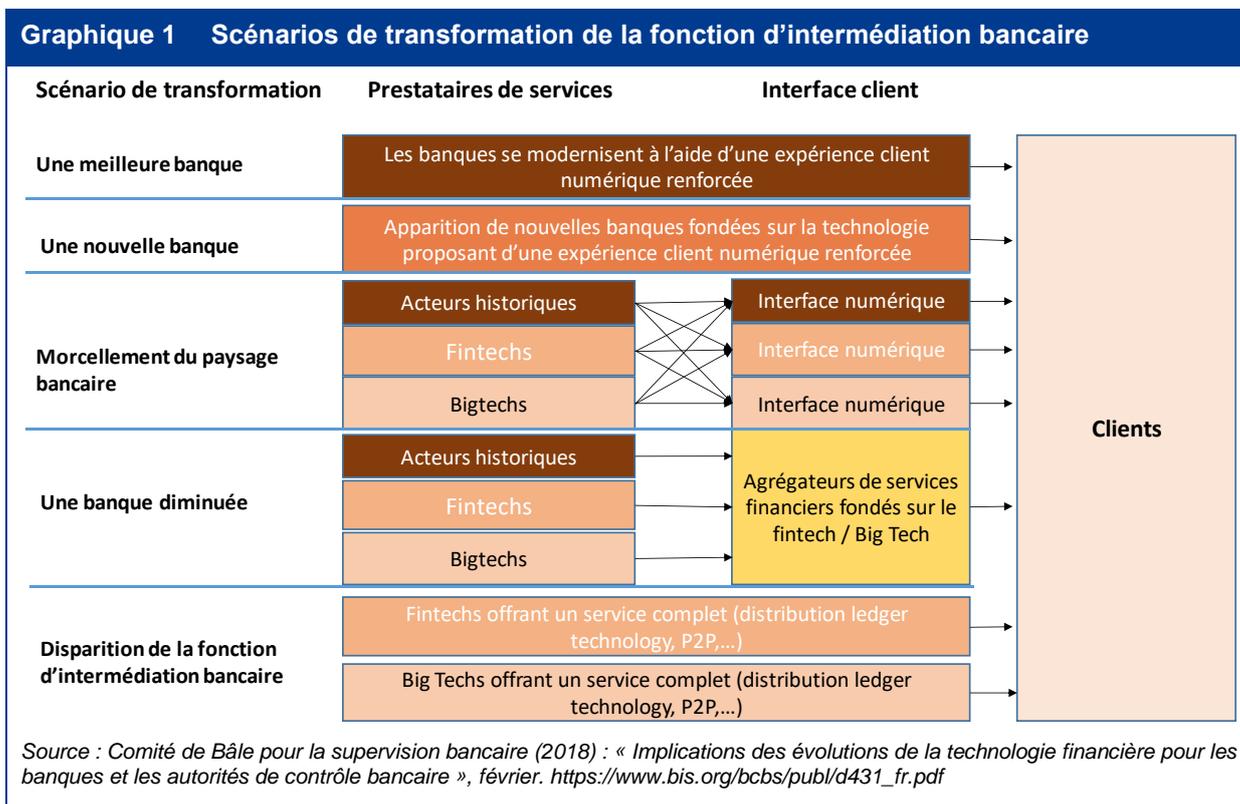
La structure du marché des acteurs numériques de la finance

1. L'évolution de la fonction d'intermédiation bancaire et le positionnement des acteurs numériques de la finance

Les nouvelles technologies de l'information ont profondément transformé nos vies quotidiennes. En quelques années, les façons de faire et de régler les achats, d'effectuer des transactions financières, de gérer les portefeuilles ou les comptes bancaires ont été profondément modifiées. L'essor de l'économie numérique s'est également traduit par la substitution d'une logique d'offre, où les services financiers étaient proposés

par les intermédiaires à leurs clients, par une logique de la demande, davantage centrée sur les besoins du client et où les produits et les services financiers lui sont directement accessibles, via des applications informatiques disponibles sur les smart phones ou les tablettes numériques, sans nécessairement avoir recours « physique » à un intermédiaire ou un conseiller financier.

Le Graphique 1, ci-dessous, tiré de travaux menés par les superviseurs bancaires sous l'égide du Comité de Bâle pour la supervision bancaire en 2018, présente plusieurs scénarios envisageables de transformation du paysage bancaire.



Ces différents scénarios de transformation de la fonction d'intermédiation bancaire sont compris entre deux cas polaires : d'un côté, un scénario dans lequel le système bancaire traditionnel tire pleinement profit des nouvelles technologies et s'adapte à la transformation des besoins de la clientèle pour décliner son offre de services et de produits financiers traditionnels en ligne, voire proposer des applications purement numériques ; de l'autre, un scénario où les banques traditionnelles ont complètement disparu au bénéfice de fintechs ou de Bigtechs¹⁰ offrant une gamme complète d'applications financières et permettant des opérations directes entre particuliers (P2P), y compris le règlement des transactions ou les placements en crypto-actifs. Dans ce contexte, les services bancaires sont « démantelés » pour être offerts sur des plateformes numériques. Ces plateformes ont l'ambition de faire baisser les coûts d'intermédiation par la mise en concurrence des prestataires désireux de leur proposer leurs services financiers. Cette structure de marché tend à favoriser le côté du marché dont l'élasticité-prix est la plus forte, généralement le consommateur, d'où de nombreuses offres d'inscription gratuites, voire subventionnées via le versement d'une prime par exemple.

Les tendances observées dans nos précédents rapports se prolongent. Elles montrent notamment la très bonne capacité d'adaptation des banques traditionnelles avec la généralisation de la banque en ligne et le rachat presque systématique des nouveaux acteurs. Ainsi, plusieurs acteurs de notre échantillon ont soit été créés directement ou

acquis par des banques traditionnelles : il en est ainsi de Fortunéo (Crédit Mutuel Arkéa), Boursorama (Groupe Société Générale), Hello Bank! et Nickel (Groupe BNP Paribas), ING Bank (ING), Ma French Bank (Groupe La Banque Postale), Monabanq (Groupe Crédit Mutuel Alliance Fédérale - CIC), BforBank (Groupe Crédit Agricole).

Viennent ensuite un certain nombre d'offres provenant d'acteurs nativement numériques et proposant des services bancaires limités (compte courant, carte bancaire, retraits-dépôts en espèces et virements), tels que Revolut et N26. Puis des fintechs spécialisées proposant des services de paiement tels que Lydia, ou des produits de niche, mais directement en concurrence avec certains segments de l'offre bancaire traditionnelle, comme par exemple Younited Credit, un établissement de crédit en ligne qui utilise sa plateforme pour proposer des prêts à la consommation, ou Qonto et Manager.one spécialisées dans le financement des professionnels et des entreprises. Enfin, Orange Bank, émanation du Groupe Orange dans un souhait de diversification de ses activités, se rapproche quant à elle du modèle des BigTechs. Pour autant, contrairement à ces dernières, Orange a fait le choix de prendre une licence bancaire et de développer cette activité en s'appuyant sur le réseau de ses agences commerciales.

L'apparition de ces nouveaux concurrents contribue également à la baisse des coûts de transaction et à la diffusion des nouvelles technologies dans le secteur financier.

¹⁰ Les BigTechs sont des grandes entreprises issues des secteurs technologiques (informatique, télécommunication) qui s'étendent à la fourniture directe de services financiers ou de produits très similaires aux produits financiers.

2. Les chiffres clés du marché en ligne

Les acteurs numériques de la finance participant à cette étude ont vu leur présence sur le marché progresser sensiblement en 2020 par rapport aux années précédentes.

Le nombre de leurs clients a doublé entre 2018 et 2020. Environ 8 millions de clients (exclusivement clientèle de détail constituée de particuliers et PME¹¹) avaient un compte ouvert auprès d'un des établissements de notre échantillon début 2018. Ce chiffre est passé à 11,5 millions début 2019, et à environ 16 millions de clients début 2020, soit une progression de 100 % en deux ans. Par comparaison, le total de nombre de comptes de détail auprès des six grands groupes bancaires français était de 74 millions de comptes début 2020.

Les acteurs de la finance numérique sont donc parvenus à conforter leur part de marché grâce à une offre de produits de plus en plus complète, favorisant l'autonomie du client dans le domaine de la banque au quotidien comme dans celui des produits d'épargne, comme le montre la suite de cette étude.

S'agissant de l'ouverture de nouveaux comptes dans les établissements de notre échantillon, 4,7 millions de comptes ont été ouverts courant 2020, dont 2,9 millions de comptes courants. Ces chiffres peuvent être comparés aux 5,5 millions de nouveaux comptes courants ouverts auprès des 6 principaux groupes bancaires français par la clientèle de détail durant la même année.

Tableau 2 Nouveaux clients et nombre d'ouvertures de comptes dans les établissements numériques de notre échantillon, 2018-2020

	Nouveaux clients	Ouvertures de comptes	Dont comptes courants
2018	3 035 093	3 434 522	1 485 321
2019	4 229 122	4 733 965	3 160 625
2020	4 246 193	4 719 015	2 891 735

Source : ACPR, à partir des données issues des questionnaires.

Il apparaît ainsi qu'environ 35 % des nouveaux comptes courants ouverts en 2020 l'ont été dans l'un des acteurs numériques de notre échantillon.

Ces résultats reflètent l'efficacité des stratégies d'acquisition de la clientèle mises en œuvres par les acteurs numériques de la finance qui sont restées particulièrement dynamiques, malgré un niveau d'ouverture de comptes courants en léger

repli par rapport à leur niveau de 2019, où 3,2 millions de comptes courants avaient été ouverts (-8 %). Cette baisse a été partiellement compensée par l'augmentation de 16 % des autres types de comptes, principalement les comptes d'épargne (comptes sur livret, livrets A, livrets de développement durable) ainsi que les comptes titre. Une évolution qui semble amorcer une deuxième phase dans le développement de ces acteurs, celle du multi-équipement.

¹¹ Les dépôts pris en compte dans cette étude sont exclusivement les « dépôts de la clientèle de détail » selon la définition de l'article 3 du règlement délégué de l'Union Européenne concernant l'exigence de couverture des besoins de liquidité pour les établissements de crédit. Suivant cette définition, la clientèle de détail comprend les particuliers et certaines PME. Pour plus de détail, le texte du règlement se trouve à l'adresse <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32015R0061&from=FR>

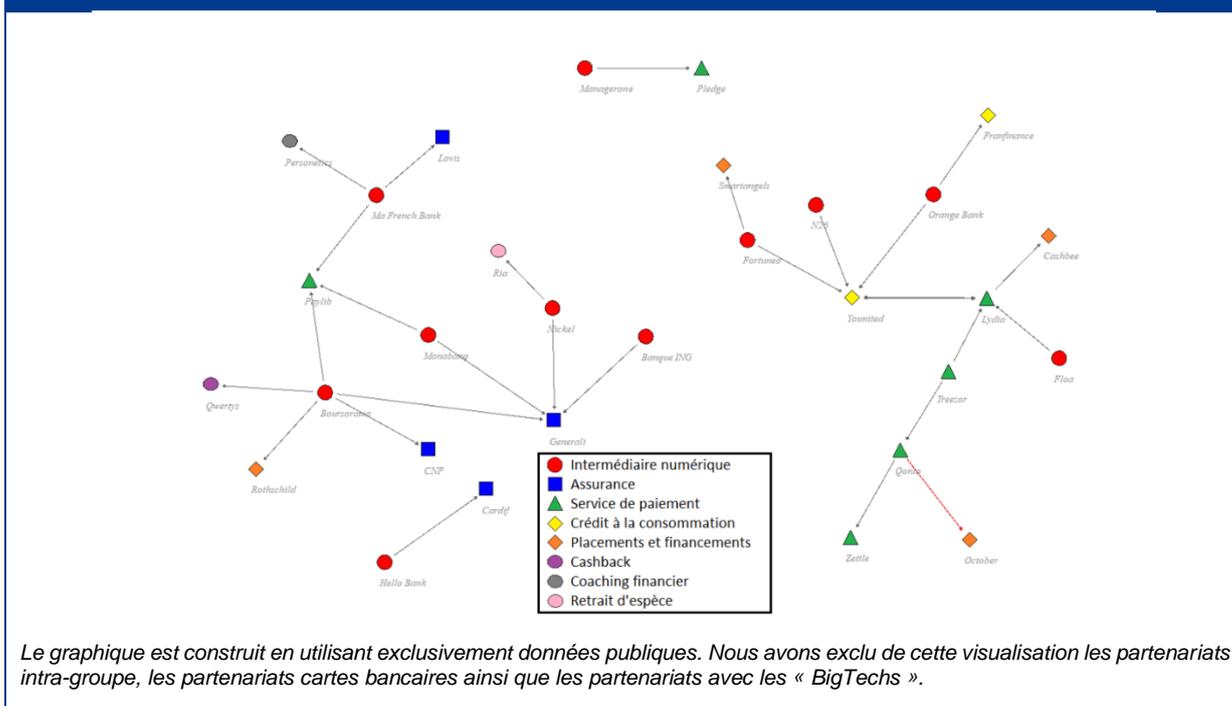
Caractérisation des modèles d'activité des acteurs numériques de la finance

1. La diversification de l'offre via les partenariats

Une évolution importante du marché observée ces dernières années a été la diversification de l'offre par le biais du développement de partenariats stratégiques. Les filiales des grands groupes bancaires sont en mesure d'offrir à leurs clients une large palette de services bancaires et financiers développés au sein du groupe et offerts en agence. Les nouveaux acteurs numériques, du fait de leur statut (établissement de paiement, etc.) ne pouvaient, au moment de leur création, offrir la même gamme de services à leurs clients.

Pour se développer dans un environnement très concurrentiel, des partenariats ont été noués avec des entreprises détenant d'agrément complémentaires, permettant ainsi aux nouveaux acteurs d'élargir la palette des services proposés à leurs clients. Le réseau qui en résulte au final donne l'image d'un marché dans lequel des interdépendances et des complémentarités se créent non seulement au sein des groupes, ou entre partenaires commerciaux, mais aussi entre les concurrents eux-mêmes. Le Graphique 2 révèle la structure de ce réseau reconstitué sur la base des informations publiques.

Graphique 2 Visualisation du réseau des partenariats des acteurs numériques de la finance



Le Graphique 2 n'est pas exhaustif : il s'appuie sur les informations publiées par les acteurs et ne prend ni en compte les partenariats intra-groupes (et en particulier les liens avec les maisons-mères), ni ceux réalisés avec les réseaux cartes bancaires et les BigTechs. Pour ce qui concerne ces deux derniers cas, l'offre étant concentrée autour de quelques acteurs clés (Visa, Mastercard ou American Express) ou systèmes de paiement offerts par des BigTechs (tels que Apple-Pay ou Google-Pay), on retrouve ces services intégrés dans pratiquement toutes les offres. Au total, le graphique montre qu'un intermédiaire numérique (point rouge) peut s'appuyer sur un établissement de paiement (triangle vert), proposer à ses clients une assurance-crédit (carré bleu) et, en même temps, leur offrir des solutions de placement (losange orange), un service de coaching financier (ellipse grise), ou des produits de crédit à la consommation grâce à un partenariat avec un établissement spécialisé (losange jaune).

Ces offres de produits et services financiers sont généralement directement accessibles en ligne sur le site de l'acteur numérique ou sur des interfaces de programmation (API) pour les clients de l'intermédiaire en question.

En outre, ces partenariats offrent aux nouveaux acteurs la possibilité de développer des synergies importantes en leur permettant d'externaliser certaines procédures ou services. Par exemple, la recherche constante de l'attractivité auprès des prospects a conduit plusieurs banques en ligne à investir dans la numérisation de leurs procédures d'ouverture de comptes, en s'associant à des partenaires technologiques pour l'identification numérique du client à distance et la vérification automatisée des justificatifs d'ouverture de compte.

2. L'élargissement de l'offre et la spécialisation des acteurs

Une analyse de l'évolution des clients et des produits offerts par les intermédiaires numériques

permet de dégager certaines tendances. Au sein de notre échantillon, nous pouvons distinguer deux grands types d'acteurs : les « généralistes », qui proposent une large gamme de produits financiers à une clientèle diverse, et les acteurs spécialisés, qui ne sont pas concurrents sur l'intégralité de l'offre et de la clientèle mais se positionnent sur des segments a priori plus rentables du marché.

S'agissant des acteurs « généralistes », ils sont principalement constitués de banques en ligne appartenant aux grands groupes bancaires. Ils offrent une gamme de produits plus ample, correspondant en général aux produits et services financiers offerts aux clients en agence. Les acteurs 100 % numériques qui n'appartiennent pas à de grands groupes bancaires proposent de leur côté un nombre beaucoup plus limité de services et de produits à leurs clients, mais se distinguent de la concurrence par des services très innovants et une capacité à commercialiser ces services en les intégrant à des offres marketing très élaborées. La tendance que l'on observe est celle d'une extension de l'offre de produits et de services financiers par ces acteurs spécialisés.

Nous avons classé les différents produits et services financiers en 19 catégories¹² et nous constatons qu'en moyenne, les acteurs appartenant à un grand groupe offraient en 2020 douze produits et services sur les dix-neuf répertoriés à leurs clients. Dans le même temps, les acteurs n'appartenant à aucun groupe ne proposent que sept produits et services en moyenne. En outre, si seulement cinq établissements sur 15 proposaient en 2019 des services d'assurance de biens, ils étaient sept en 2020. De même, seulement deux établissements proposaient des services de courtage en 2018, contre quatre en 2020. En 2018, les services de courtage sur produits de Bourse contribuaient en moyenne pour le 15 % du produit net bancaire (PNB) des acteurs participant à notre étude.

¹² Assurance vie, assurance de biens, assurance de personnes, crédit à découvert, crédit à la consommation, crédit habitat, compte courant, carte bancaire, retrait d'espèces, chéquier, DSP 2 initiation et information, compte titres, services de courtage, paiement mobile, produits crypto, livrets réglementés, livrets « non réglementés », produits non financiers.

Sa contribution relative au PNB a depuis progressé pour atteindre 20 % en 2020. Enfin, le crédit à la consommation était proposé par huit acteurs en 2018, neuf en 2019 et dix en 2020.

Plus généralement, l'offre de produits reste un facteur important de différenciation. Ainsi, les acteurs de notre échantillon qui n'appartiennent pas à un grand groupe bancaire, et en particulier ceux qui n'ont pas de licence bancaire, sont davantage spécialisés dans les produits innovants tels que le cashback, l'investissement en crypto-actifs, ou la possibilité d'opérer sur le marché des changes. Ces opérateurs sont encore peu présents dans les services d'épargne (livrets réglementés et non réglementés), les produits d'assurance, notamment l'assurance-vie, et les produits de crédit. Ces produits restent principalement l'apanage des banques en ligne traditionnelles. Le Tableau 11 en Annexe présente en détail l'offre de produits des établissements de notre échantillon.

3. La spécialisation par Catégorie Socio-Professionnelle

Le deuxième axe d'analyse permettant de distinguer les acteurs généralistes des acteurs spécialisés est celui de la composition de la clientèle et sa répartition dans les différentes Catégories Socio-Professionnelles (CSP). Ces dernières années, sous l'effet de la crise sanitaire, les acteurs généralistes ont accéléré leur ouverture à des segments de la population qui étaient jusqu'alors exclus ou sous-représentés. Les premières banques en ligne ciblaient en effet principalement les clients ayant une forte capacité d'épargne, comme les cadres et les retraités.

Ainsi, la conquête de nouveaux clients a porté tout d'abord sur une clientèle plus jeune et moins aisée.

Tableau 3 Répartition de la clientèle des intermédiaires numériques par CSP

Catégorie Socio-Professionnelle	2018	2019	2020
Cadres	28,4 %	26,2 %	24,8 %
Employés	25,8 %	27,1 %	28,3 %
Étudiants	3 %	3,2 %	9,5 %
Retraités	10,3 %	9,9 %	9,1 %
Professions intermédiaires	4,2 %	4,2 %	4,1 %
Ouvriers	1,6 %	1,6 %	1,5 %
Sans-emploi	16,7 %	16,2 %	16,1 %
Artisans –commerçants	6,3 %	6,6 %	6,9 %

Source : ACPR, à partir des données issues des questionnaires.

Le Tableau 3 montre l'évolution de la clientèle des acteurs de notre échantillon.

Les CSP les moins représentées sont les agriculteurs (0,1 %), les ouvriers (1,5 %) et les professions intermédiaires (4,2 %). La part des cadres dans la clientèle de ces acteurs reste très importante, mais sa part relative a diminué entre 2018 et 2020, avec celle de retraités. Ces deux catégories à forte capacité d'épargne ont été

rejointes par des clients plus jeunes et moins aisés. Les employés sont passés de 25 à 28 %, tandis que le segment des étudiants s'est fortement renforcé, passant de 3 à 9,5 %.

Cette dernière évolution reflète sans doute la mise en place de formules dédiées visant plus précisément ce type de clientèle, comme on peut le noter à travers l'analyse de l'évolution de l'âge de la clientèle.

Cette analyse (Tableau 4) montre en effet un rajeunissement progressif de la clientèle. Les clients âgés de 18 à 29 ans, qui représentent plus

de 50 % de la nouvelle clientèle, voient leur part de marché progresser de plus de 12 points de pourcentage entre 2018 et 2020.

Tableau 4 Ventilation par classes d'âges de la clientèle

Age	2018	2019	2020
<18	3,4 %	2,9 %	2,9 %
[18-29]	26,8 %	34,3 %	39,2 %
[30-39]	23,6 %	23,3 %	23,1 %
[40-49]	17,4 %	15,6 %	14,3 %
[50-59]	13,7 %	12 %	10,6 %
[60-69]	9,5 %	7,5 %	6,3 %
>70	5,7 %	4,3 %	3,5 %

Source : ACPR, à partir des données issues des questionnaires quantitatifs.

Il est particulièrement intéressant de comparer ces chiffres avec ceux du secteur bancaire dans son ensemble. Le Tableau 5 permet de dégager les catégories socioprofessionnelles dans lesquelles les acteurs numériques se spécialisent par rapport aux banques traditionnelles. La comparaison est réalisée sur l'année 2018, date la plus récente pour laquelle nous disposons de données sur le

secteur bancaire. Au sein de la clientèle des intermédiaires numériques, les cadres, les employés, ainsi que les sans-emploi et les étudiants sont surreprésentés. Trois catégories restent particulièrement sous-représentées : les professions intermédiaires, les ouvriers et les retraités.

Tableau 5 Comparaison entre banques traditionnelles et acteurs numériques en termes de CSP (clientèle existante)

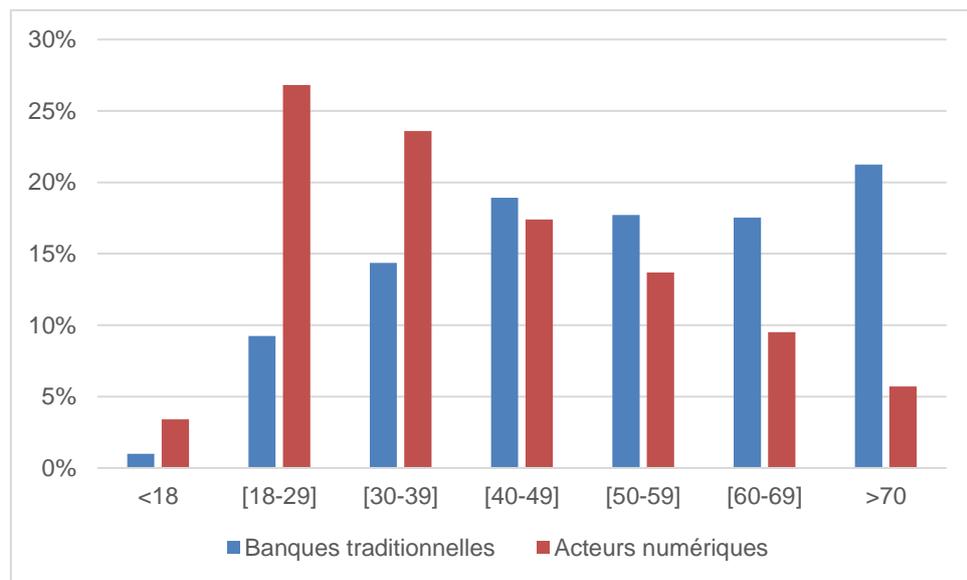
Catégorie Socio Professionnelle	Secteur bancaire traditionnel	Acteurs numériques
Cadres	11,68 %	28,20 %
Employés	13,35 %	25,70 %
Sans Emploi	2,51 %	16,70 %
Étudiants	0,85 %	7,10 %
Artisans, Commerçants et Chefs d'entreprise	5,31 %	6,30 %
Agriculteurs	1,22 %	0,20 %
Professions Intermédiaires	14,22 %	4,20 %
Ouvriers	13,35 %	1,60 %
Retraités	36,96 %	10,30 %

Sources : Enquête Patrimoine 2017-2018, INSEE-BDF, pour le secteur bancaire traditionnel. ACPR, à partir des données issues des questionnaires.

Outre la spécialisation en termes de catégories socioprofessionnelles, le Graphique 3 ci-dessous montre également très clairement que, par rapport aux banques traditionnelles, les acteurs numériques s'adressent à une clientèle plus jeune. 54 % des clients des acteurs de notre échantillon avaient moins de 39 ans en 2018, contre seulement 25 % des clients des banques traditionnelles.

Cette génération "*digital native*" a généralement une plus grande familiarité avec les outils et produits numériques que les autres générations et voit donc tout naturellement les comptes en ligne comme une alternative viable aux banques traditionnelles. À l'inverse, 56 % des clients des banques traditionnelles avaient plus de 50 ans, contre 29 % des clients des acteurs numériques.

Graphique 3 Comparaison entre banques traditionnelles et acteurs numériques en termes de tranches d'âge



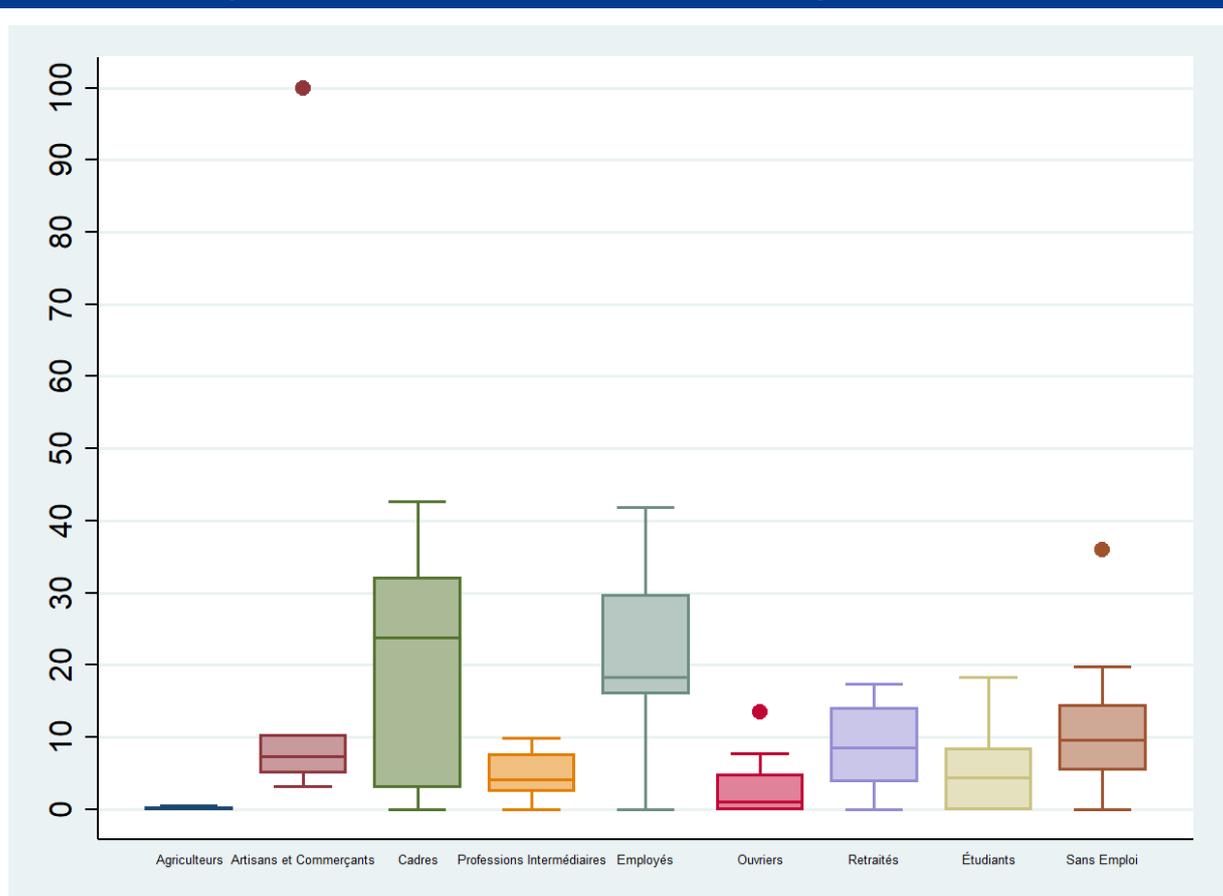
Sources : Enquête Patrimoine 2017-2018, INSEE-BDF, pour le secteur bancaire traditionnel.
Source : ACPR, à partir des données issues des questionnaires.

L'analyse de la composition de la clientèle des acteurs numériques pour caractériser leurs modèles d'activité est difficile pour plusieurs raisons. Tout d'abord, du fait des données manquantes de certains acteurs spécialisés, il n'est pas possible de recenser l'ensemble de la clientèle par CSP de façon granulaire. En outre, deux établissements sont spécialisés dans les services aux entreprises individuelles.

On concentre donc ici l'analyse de la clientèle en ne retenant que les acteurs proposant des services de banques classiques et diversifiés, qu'elles appartiennent ou non à des grands groupes bancaires. Ainsi, certains établissements s'adressent davantage à une clientèle urbaine et aisée de cadres tandis que d'autres sont davantage orientés vers les employés.

Ce phénomène est clairement visible dans le Graphique 4, qui montre le poids relatif des différentes catégories socioprofessionnelles au sein de notre échantillon en 2020. Ainsi, en moyenne, les acteurs analysés dans cette étude ont un quart de cadres – cf. boîte verte ci-dessous - dans leur clientèle (24,76 %). Toutefois, on note une très forte hétérogénéité dans l'échantillon, cette proportion variant d'un minimum de 0 % dans un établissement à un maximum de 42 % dans un autre. On retrouve une dispersion similaire dans la catégorie des employés. De même, la catégorie des artisans et commerçants, qui contient également les chefs d'entreprise, de 8 % en moyenne dans l'échantillon correspond quant à elle principalement à la clientèle de deux acteurs ultraspecialisés.

Graphique 4 Boîtes à moustaches montrant la dispersion du poids relatif que chaque CSP représente dans la clientèle des acteurs numériques de notre échantillon.



Le contour des boîtes délimite les observations entre le 25ème et le 75ème percentile.
 Source : ACPR, à partir des données issues des questionnaires quantitatifs.

Comme il n'existe désormais plus de conditions à l'ouverture de comptes sur un niveau minimum de revenus, ce qui était une pratique de place jusqu'il y a quelques années, cela favorise la diversification de la clientèle en termes de revenus. À ce facteur s'ajoute l'émergence d'acteurs spécialisés dont une partie de la clientèle est constituée de clients traditionnellement non bancarisés ou bénéficiaires du droit au compte. Cela est clairement visible dans le Graphique 4, où les catégories Sans Emploi et Ouvriers sont caractérisées par la présence d'un acteur qui s'est spécialisé dans la collecte de leurs dépôts.

4. Innovation de produit, innovations de procédé

Les acteurs numériques de la finance sont souvent qualifiés d'acteurs innovants : si l'innovation n'est pas l'apanage de ces acteurs, force est de constater que cette dimension a été, dès leur création, intégrée à leur fonctionnement et à leur offre.

Au-delà de la diversité de statuts et de modèles d'affaires, l'innovation portée par ces acteurs est en premier lieu visible dans les produits qu'ils distribuent.

Le socle de leur offre demeure le couple compte et moyen de paiement mais ces produits connaissent des évolutions notables et les acteurs déploient des stratégies variées pour enrichir cette offre avec des nouveaux produits financiers innovants. Plus largement, l'innovation peut également être commerciale, avec la création d'offres intégrant des produits non-financiers ou des produits financiers auparavant proposés par des acteurs spécialisés (1).

Le déploiement de l'innovation par les acteurs numériques de la finance se fait également dans une autre direction : afin d'améliorer leur efficacité opérationnelle, de réduire leurs coûts ou de pouvoir faire évoluer rapidement leur offre de produit et leur réseau de partenaires, ces acteurs développent et emploient de nombreux outils exploitant le potentiel des nouvelles technologies (2).

(1) En termes d'innovations liées à l'offre de produits, les réponses recueillies auprès des acteurs numériques de la finance révèlent plusieurs tendances intéressantes. Ces tendances peuvent être classées en deux grandes catégories : innovations de nature *technique* (a) lorsque les acteurs proposent de nouveaux produits reposant sur des technologies originales ou innovations de nature *commerciale* (b) si les acteurs introduisent des offres nouvelles, associant de manière originale des produits déjà existants (gammes ciblées, services annexes...) ou ciblant de manière inédite certains segments de leur clientèle.

(a) Du point de vue de l'innovation *technique* sur les produits, les innovations de rupture sont relativement limitées. Comme indiqué précédemment, le produit socle, distribué par l'ensemble des acteurs (à l'exception d'un acteur spécialisé), demeure la fourniture d'un compte de paiement assorti d'un moyen de paiement (carte bleue)¹³. Ces produits, traditionnels, connaissent cependant des évolutions visant à rendre leur usage plus flexible.

Concernant les **moyens de paiement**, et au-delà des services liés à la carte de paiement (choix par le client du graphisme de la carte de paiement, mise à disposition de carte en matériaux spécifiques – bois, métal...), l'innovation porte sur les modalités d'émission et de gestion des cartes. Ainsi, les acteurs numériques proposent de plus en plus souvent l'émission de cartes virtuelles, à usage unique ou non, directement depuis le portail et/ou l'application du client, notamment en vue de réaliser de manière plus sécurisée des paiements sur internet, ou de ségréguer certaines dépenses (suivi spécifique de dépenses récurrentes, souscription à des offres d'abonnement de type « 1^{er} mois gratuit » ...). Pour les acteurs dont le cœur de cible est constitué de clients professionnels, l'émission de « flottes » de cartes, virtuelles ou physique, est une caractéristique importante de leur offre, ces cartes pouvant être finement paramétrées, à la fois en durée de validité mais également en matière de transactions acceptées (accord ou refus de la transaction selon, par exemple, l'heure de la transaction ou le type de produit acquis, lorsque cela est techniquement possible).

En termes de **paiements**, le mécanisme de *cashback* constitue une nouveauté proposée de manière croissante : 5 acteurs proposaient, au moment des échanges avec l'ACPR, des services de ce type et deux autres acteurs de l'échantillon ont mis en œuvre, depuis, ce service. Ce mécanisme permet aux clients de se voir rembourser une fraction des dépenses effectuées auprès de certaines enseignes, directement sur leurs comptes bancaires.

Enfin, en termes de **comptes de paiement**, la principale innovation porte sur la possibilité offerte au client de disposer de comptes multiples ou de sous-comptes. Ces sous-comptes peuvent être de simple subdivision interne d'un compte principal ou au contraire des comptes de plein droits, c'est-à-dire identifiés par un IBAN distinct. Ces comptes servent le plus souvent à suivre une catégorie de dépenses, une activité particulière, ou encore à

¹³ Incidemment, il peut être noté que la possibilité d'encaisser ou d'émettre des chèques - produit pourtant peu innovant et particulièrement onéreux pour les établissements qui le mettent en œuvre - est également mise en avant par les établissements qui offrent ce service.

<p>affecter l'épargne d'un client à un projet spécifique. Là encore, ces dispositifs innovants sont particulièrement présents chez les acteurs s'adressant aux personnes morales (en vue de faciliter la gestion financière de ces clients en scindant les postes de dépenses ou les flux de revenus).</p> <p>Les innovations relatives aux produits de crédit portent, elles, à la fois sur leurs modalités d'octroi et sur leurs caractéristiques. Grâce à l'exploitation des données bancaires et des données alternatives, la décision d'octroi du crédit se fait plus rapidement (voir ci-dessous pour le développement des modèles d'analyse de la solvabilité basés sur des technologies d'intelligence artificielle). Cette nouveauté est particulièrement portée par le développement des mini ou micro crédits (d'un montant compris entre 100 et 2000€) : ces crédits étant souscrits le plus souvent pour permettre une dépense spécifique ou dans l'attente d'une rentrée d'argent, la rapidité de l'octroi constitue un avantage commercial important.</p> <p>L'innovation autour du crédit se déploie aussi à travers son intégration plus poussée dans les comportements d'achat des clients, sous la forme du paiement différé ou fractionné : la généralisation de ces produits, permise par l'accélération des opérations d'évaluation de la solvabilité du client, tend à brouiller la frontière entre paiement et crédit¹⁴. À noter que pour un acteur, ces innovations sont au cœur de son modèle d'affaire puisque ce dernier repose sur la fourniture rapide de crédits, pour ses clients propres ou au travers d'autres acteurs (selon un modèle « B2B2C »).</p> <p>Dans le domaine de l'assurance, les innovations sont peu nombreuses : on note seulement le développement d'offres d'assurance affinitaire ou à la demande, qui permettent par exemple l'assurance du petit matériel informatique ou d'autres objets (vélos...) pour des durées limitées ou à l'usage.</p>	<p>(b) En élargissant légèrement sa définition, l'innovation produit se présente également sous forme d'innovation commerciale – innovation dans la structuration des offres - avec trois tendances notables.</p> <p>La première tendance porte sur l'enrichissement des gammes de produits avec des produits non strictement financiers, généralement mis à disposition des clients de manière gratuite. Une première famille de tels produits cherche à valoriser la donnée produite à l'occasion des activités financières des clients : les services de conseils automatisés, se fondant sur des fonctionnalités déjà anciennes d'agrégation et d'analyse des données bancaires, entrent dans cette catégorie, tout comme les services de calcul du bilan carbone ou de l'empreinte écologique des consommations, plus récemment déployés. Une deuxième famille de produits annexes, encore relativement rares, se déploie autour des solutions d'aide aux démarches administratives : mise à disposition de coffres fort numériques pour centraliser les pièces administratives utilisées par les clients, aides à certaines démarches administratives. Enfin, une dernière catégorie de produits vise à améliorer l'articulation entre activités financières et autres activités par l'intégration des applicatifs bancaires avec d'autres applicatifs métiers. Ces solutions sont en particulier développées par les acteurs s'adressant à des personnes morales : ainsi, l'interconnexion avec les logiciels comptables, de gestion des notes de frais ou avec les logiciels de paye constituent un point commercial fort de l'offre proposée par les deux acteurs les plus résolument tournés vers ces clientèles.</p> <p>La deuxième tendance est celle de la constitution d'offres dédiées à un segment particulier de la clientèle : les mineurs. Cinq acteurs ont ainsi récemment développé des offres à destination des mineurs (généralement nommés « offres jeunes »), constituées de services socles (compte et moyens de paiement) associés à des modalités de gestion spécifiques : limitation des dépenses</p>
---	--

¹⁴ Ce modèle de distribution du crédit est d'ailleurs désigné *credit-as-a-payment* dans le monde anglo-saxon.

(en montant mais également selon le type de transaction), tarification adaptée, possibilité pour les majeurs responsables de superviser l'usage du compte...¹⁵

Enfin, la troisième tendance, en termes de structuration des offres commerciales, porte sur le développement des gammes de produits financiers d'investissement (livrets, placements boursiers, assurance-vie, crypto-actifs). Historiquement, plusieurs acteurs avaient fait de l'épargne un vecteur de conquête commerciale, *via* une offre de courtage en produits boursiers, d'assurance vie ou de livrets. Depuis la dernière édition de cette enquête, l'intérêt des clients pour ces produits n'a pas faibli et les acteurs proposant des produits d'investissement ont élargi leur gamme en proposant par exemple des fonds indiciels (ETF) ou des placements immobiliers (SCI). Plus récemment, certains acteurs numériques de la finance, ont également construit des offres de produits d'investissement résolument tournés vers les actifs alternatifs ou innovants, proposant même à leurs clients d'acquérir des crypto-actifs, au travers de partenariat avec des acteurs spécialisés.

(2) Au-delà des produits qu'ils offrent, les nouveaux acteurs de la finance mobilisent les nouvelles technologies **pour gagner en efficacité et améliorer la performance de leurs processus internes.**

C'est en premier lieu par le développement et la mise en œuvre d'outils d'intelligence artificiels que cette innovation se matérialise. Technologie protéiforme aux cas d'usage variés, l'intelligence artificielle est utilisée par de nombreux acteurs pour améliorer la relation client en procédant à l'analyse automatique des emails (cinq acteurs), pour développer des outils de communication automatisés (*chatbots*, 8 acteurs) mais également pour améliorer l'évaluation de la solvabilité des clients au moment de l'octroi d'un crédit ou encore pour renforcer l'efficacité des dispositifs de LCB-FT (identification des transactions ou des comportements clients suspects). Signe de l'adoption quasi-généralisée de ces outils : tous les acteurs (à l'exception d'un seul) déclarent disposer d'au moins un outil en production exploitant ces technologies. Enfin, deuxième technologie dont l'usage se répand, les API (*Application Programming Interface*) sont plébiscitées par les acteurs numériques de la finance, non seulement pour améliorer les performances de leur système d'information (leur implémentation rend le SI plus modulaire et facilite ainsi son évolution), mais également parce que l'interconnexion croissante entre les institutions financières¹⁶ rend nécessaire le développement d'outils qui permettent l'intégration rapide et réactive de nouveaux services financiers : près de la moitié des acteurs déclarent avoir développés des API, qu'elles soient à usage interne ou externe.

¹⁵ Au niveau agrégé, le lancement de ces offres ne semble pas avoir eu d'effet sur la proportion de clients mineurs rapportés par les acteurs interrogés (v. tableau 4). À noter également que certains acteurs numériques de la finance, non inclus dans le périmètre de cette étude, ont inscrit ces offres à destination des mineurs au cœur de leur stratégie commerciale.

¹⁶ Selon une logique de *Banking-as-a-service* ou de *Banking-as-a-Platform* ou les différents services financiers et les différentes briques informatiques permettant leur distribution sont autant de modules assemblés pour répondre à une demande client mouvante.

La rentabilité : un objectif qui reste à atteindre

Dans la continuité des études précédemment publiées par l'ACPR, l'analyse des résultats de cette nouvelle enquête montre que les acteurs numériques de la finance peinent toujours à dégager une rentabilité suffisante, malgré une progression de leurs revenus. Le retrait du marché de la banque de détail ING France en 2021 montre que cet enjeu peut conduire sur le long terme à une réorientation stratégique des groupes lorsqu'ils ne parviennent pas à rentabiliser leur activité.

L'information collectée dans le cadre des questionnaires a pu être partiellement complétée lors des entretiens bilatéraux. L'information demeure néanmoins incomplète sur de nombreux aspects relatifs aux éléments de gestion. En outre, la mesure du point mort n'est pas appréhendée de façon uniforme par les institutions. Les éléments présentés dans le reste de ce document sont donc fragiles et doivent être interprétés avec précaution.

De façon générale, la crise sanitaire et les mesures de confinement décidées au premier semestre de 2020 ont eu un impact limité sur l'activité et le coût du risque des établissements.

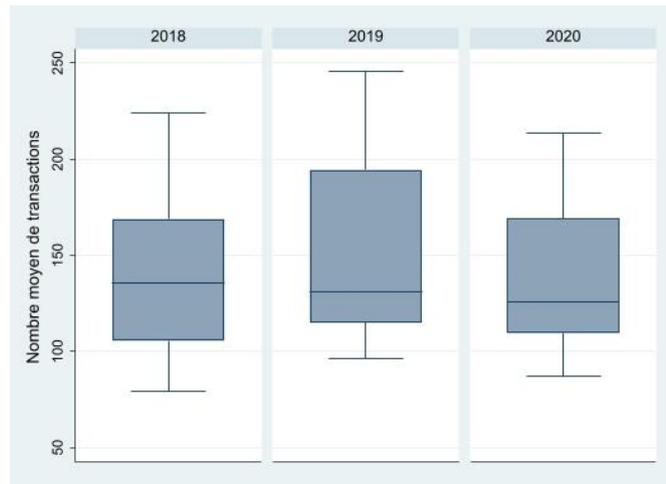
Ceux-ci restent en revanche confrontés à un niveau de coûts toujours élevé, en particulier le coût d'acquisition de la nouvelle clientèle, qui pèse sur leur rentabilité.

1. Un impact limité de la crise sanitaire sur la rentabilité

La plupart des banques en ligne et fintechs soulignent la résilience de leur modèle d'affaires en 2020, la crise sanitaire ayant confirmé la pertinence des modèles basés sur une relation bancaire à distance grâce à des outils numériques (plateformes intégrées, service client 7 jours/7) au service d'une plus grande autonomie des clients pour leurs opérations de banques au quotidien. De plus, les produits d'exploitation n'ont pas subi de chocs particuliers grâce au dynamisme du commerce en ligne et à l'essor du paiement sans contact, notamment pour les très petites transactions.

La crise sanitaire s'est certes traduite, en premier lieu, par une diminution du nombre moyen de transactions par client, celui-ci passant de 140 en 2019 à 135 en 2020 (Graphique 5).

Graphique 5 Boîtes à moustaches montrant la dispersion du nombre moyen de transactions auprès des acteurs numériques de notre échantillon, en 2018, 2019 et 2020.

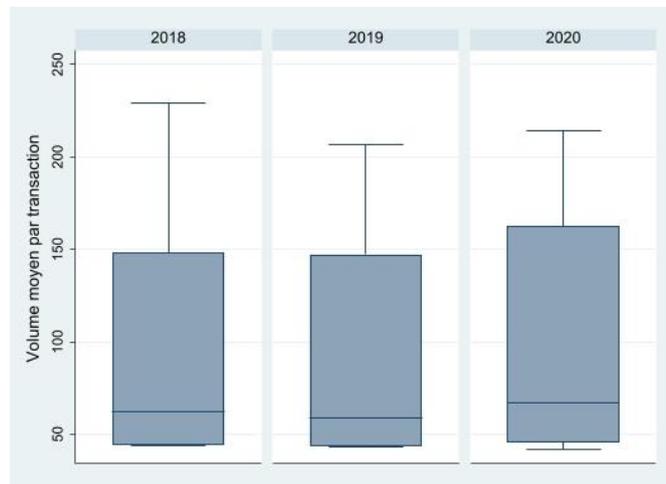


Les lignes foncées dans les boîtes représentent les valeurs médianes. Le contour des boîtes délimite les observations entre le 25^{ème} et le 75^{ème} percentile.
 Source : ACPR, à partir des données issues des questionnaires quantitatifs.

Toutefois, la hausse du volume d'affaires médian traité par client est significative, passant de 125 euros en 2018 à 131 euros en 2019 à 153 euros en 2020. Mesurée depuis 2018, la variation est de + 22,4 % (Graphique 6).

La diminution du nombre de transactions semble donc compensée par une hausse de la valeur du panier moyen par client, comme en atteste la dynamique du volume moyen d'opérations par client.

Graphique 6 Boîtes à moustaches montrant la dispersion du volume moyen par transaction auprès des acteurs numériques de notre échantillon, en 2018, 2019 et 2020.



Les lignes foncées dans les boîtes représentent les valeurs médianes. Le contour des boîtes délimite les observations entre le 25^{ème} et le 75^{ème} percentile.
 Source : ACPR à partir des données issues des questionnaires quantitatifs.

Deux effets supplémentaires sont aussi à prendre en compte. D'une part, le ralentissement des ouvertures de comptes, obligeant à une réduction des budgets consacrés au marketing numérique.

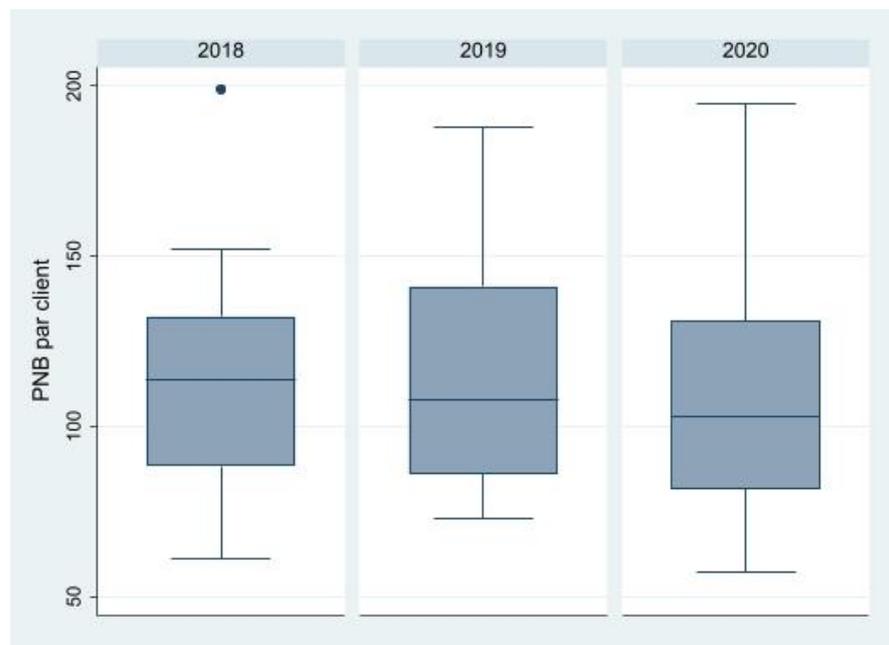
D'autre part, les mesures de soutien à la clientèle décidées par certains établissements, comme le gel de frais d'incidents ou encore la suspension des frais d'inactivité sur carte.

2. Un PNB par client qui dépend des coûts d'acquisition de la clientèle

Le Graphique 7 montre que le PNB médian par client s'est inscrit en léger repli en 2020. Au niveau individuel, la dispersion des performances est toujours élevée avec un minimum de 57 euros et un maximum de 431 euros.

Globalement, les établissements les plus spécialisés parviennent à réaliser un PNB par client plus élevé que les établissements proposant des services de banque universelle. Le PNB moyen pondéré par la clientèle sur l'ensemble de l'échantillon¹⁷ est passé de 100 euros en 2018 à 72 euros en 2019 puis 57 euros en 2020 soit un repli de 43 % en deux ans.

Graphique 7 Boîtes à moustaches montrant la dispersion du PNB par client auprès des acteurs numériques de notre échantillon, en 2018, 2019 et 2020.



Les lignes foncées dans les boîtes représentent les valeurs médianes. Le contour des boîtes délimite les observations entre le 25^{ème} (Q1) et le 75^{ème} (Q3) percentile. Les points représentent des établissements dont les indicateurs (ici le PNB par client) se situent à plus de 1,5 fois l'intervalle interquartile (Q3-Q1).

Source : ACPR, à partir des données issues des questionnaires quantitatifs.

Plusieurs facteurs peuvent être avancés pour expliquer cette légère diminution du PNB par client. D'un côté, les clients les plus récents – ceux de l'année en cours- souscrivent moins de services que les clients plus anciens. Par conséquent, ils contribuent en moyenne moins au PNB par client que les clients plus anciens. Cela est dû au fait que chez les nouveaux prospects, il y a une proportion plus élevée d'offres gratuites. Ainsi, le nombre total de clients en début d'exercice affiche une croissance annuelle de 41,8 % en 2020, après 52 % en 2019.

Le principal facteur reste néanmoins le coût d'acquisition toujours élevé de la clientèle.

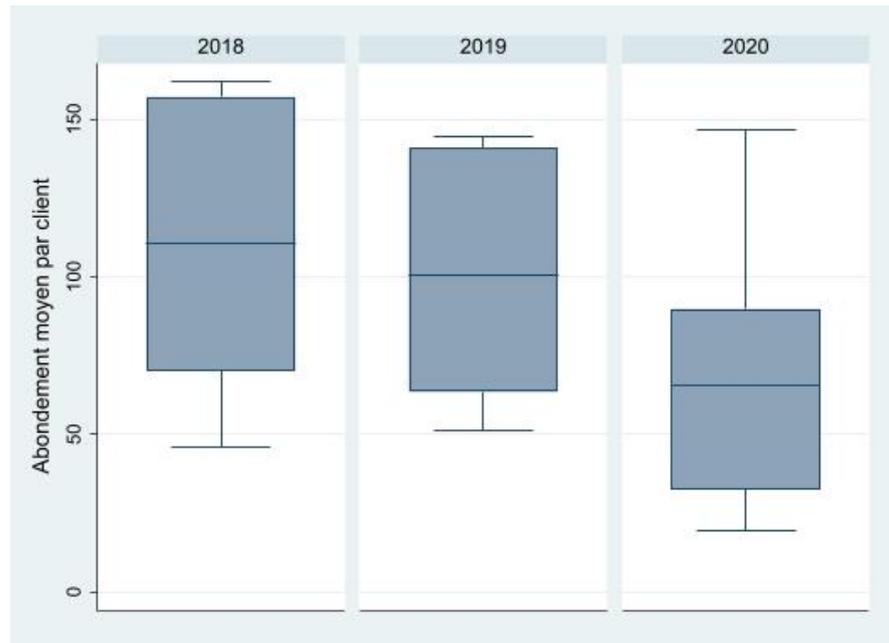
Principalement constitué des primes offertes à l'ouverture et des dépenses marketing, le coût d'acquisition de la clientèle reste élevé (en moyenne, 16 % du PNB hors primes en 2020), même si l'abondement moyen par nouveau client en France est orienté à la baisse. En effet, les acteurs numériques, et en particulier les banques en ligne, consacrent désormais davantage de ressources au marketing numérique sous toutes ses formes (dépenses publicitaires TV, marketing online, annonces presse écrite).

¹⁷ Donnée renseignée par 12 établissements dont 9 banques

Une majorité d'acteurs continue à verser des primes à l'ouverture de comptes pour subventionner l'acquisition de nouveaux clients. C'est notamment le cas des banques en ligne appartenant aux grands groupes bancaires. Toutefois, les stratégies sur ce sujet diffèrent d'un

établissement à l'autre. Comme le montre le Graphique 8, la plupart de ces intermédiaires ont réduit l'abondement moyen par client ces dernières années. Néanmoins, un acteur de l'échantillon, en revanche, poursuit la stratégie inverse.

Graphique 8 Boîtes à moustaches montrant la dispersion de l'abondement par client auprès des acteurs numériques de notre échantillon, en 2018, 2019 et 2020.



Les lignes foncées dans les boîtes représentent les valeurs médianes. Les points, des valeurs extrêmes. Le contour des boîtes délimite les observations entre le 25ème et le 75ème percentile.
 Source : ACPR, à partir des données issues des questionnaires quantitatifs.

Il convient également de noter que certains établissements mettent en œuvre des campagnes plus ciblées et limitées dans le temps, comme par exemple des primes conditionnées à des montants de versement plus élevés, afin de limiter l'impact du versement des primes sur la rentabilité et de prévenir des phénomènes de « chasseurs de primes ».

Certains établissements disposent enfin d'un réseau physique leur permettant de maintenir leur coût de distribution à un niveau faible, sans que l'acquisition de clientèle ne soit dépendante du versement de primes. Un acteur qui s'appuie sur le réseau des buralistes doit supporter des coûts de gestion du réseau physique relativement faibles.

3. La rentabilité d'exploitation : revenus mais également dépenses en croissance

Les revenus d'exploitation nets de charges progressent nettement en 2020, avec un chiffre d'affaires moyen en croissance de 22 % par rapport à 2018 et 10,8 % par rapport à 2019. Cette moyenne s'accompagne d'un écart de croissance important entre les acteurs numériques disposant d'un statut d'établissement de crédit (+8,2 %) et les établissements non pourvus d'agrément bancaire (+32,4 %) comme représenté dans le Tableau 6. Les non-banques sont parvenues à accélérer l'acquisition de nouvelles clientèles à la faveur du lancement de nouveaux produits proposés (particuliers et entreprises).

Tableau 6 Évolution moyenne du Produit Net Bancaire selon le type d'acteur

Produit Net Bancaire (2018=100)	2018	2019	2020
Établissements de crédit	100	106	115
Autres acteurs numériques	100	159	210
Tous Acteurs	100	110	122

Pour faciliter la comparaison, les chiffres sont présentés par rapport à la situation en 2018.
Source : ACPR, à partir des données issues des questionnaires quantitatifs.

La plus grande contribution à cette croissance provient des revenus de commissions, qui sont très dynamiques, tandis que la Marge Nette d'Intérêt (MNI) a tendance à stagner sous l'effet des taux d'intérêt bas. Ainsi, la croissance des commissions s'élève à 18,7 % en 2020 contre seulement 4,3 % pour la MNI. Les revenus de commissions proviennent principalement de deux services : les opérations sur titres – proposées pour le moment par les banques uniquement – et les commissions d'inter-change liées à l'utilisation des cartes bancaires par la clientèle. Ces commissions sur cartes bancaires contribuent largement à la croissance des commissions de

services des non-banques dont la croissance (+19 %) est plus forte que pour les banques (+ 0,4 %) en 2020.

Par ailleurs, les revenus générés par le placement des dépôts dépendent largement des conditions de taux offertes par les groupes, voire par les établissements bancaires où sont cantonnés les dépôts des clients des établissements de paiement. Si la plupart des acteurs sont parvenus à conserver une rémunération positive sur leurs dépôts, certains établissements mentionnent une problématique de taux négatifs concernant le placement de leurs dépôts¹⁸.

Tableau 7 Variations des revenus provenant des commissions et de la Marge Nette d'Intérêt sur 2018, 2019 et 2020

Revenus (2018=100)	2018	2019	2020
Commissions	100	130	155
Marge Nette d'Intérêt	100	99	103

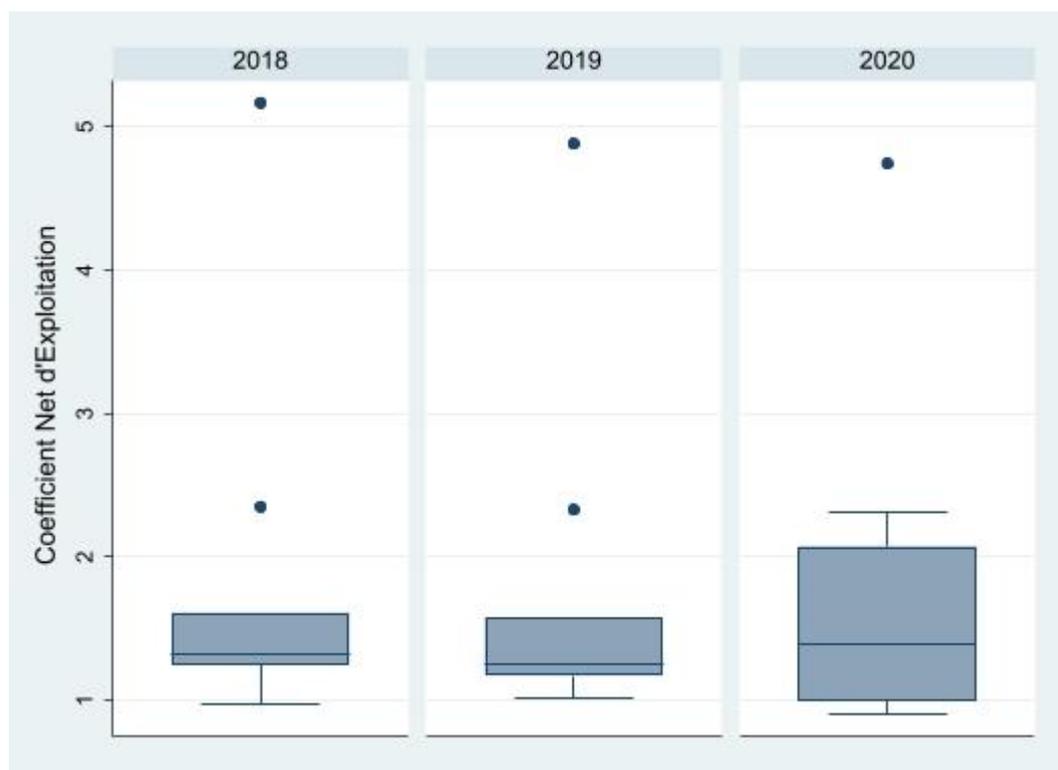
Pour faciliter la comparaison, les chiffres sont présentés par rapport à la situation en 2018.
Source : ACPR, à partir des données issues des questionnaires quantitatifs.

Le coefficient d'exploitation bancaire est un indicateur correspondant au rapport des charges d'exploitation divisé par le produit net bancaire. Ce ratio permet de mesurer la part des gains réalisés par une banque au regard de ses coûts fixes. Plus ce coefficient est faible et plus la rentabilité d'une banque est élevée.

Après prise en compte des frais généraux, le coefficient d'exploitation moyen calculé sur l'ensemble de l'échantillon se dégrade légèrement passant de 144,4 % en 2019 à 150,5 % en 2020. Au niveau individuel, les conditions d'exploitation varient considérablement d'un établissement à l'autre avec un minimum de 100 % et un maximum de 460 %.

¹⁸ Voir la section sur l'impact de l'environnement de taux bas ci-dessous.

Graphique 9 Boîtes à moustaches montrant la dispersion du Coefficient Net d'Exploitation auprès des acteurs numériques de notre échantillon, en 2018, 2019 et 2020



Les lignes foncées dans les boîtes représentent les valeurs médianes. Les points, des valeurs extrêmes. Le contour des boîtes délimite les observations entre le 25^{ème} (Q1) et le 75ème percentile (Q3). Les points représentent des établissements dont les indicateurs (ici le coefficient net d'exploitation) se situent à plus de 1,5 fois l'intervalle interquartile (Q3-Q1).
Source : ACPR, à partir des données issues des questionnaires quantitatifs.

Les charges croissantes de personnel, qui contribuent à hauteur de 33 % aux frais généraux en 2020, expliquent largement la progression de ces derniers. En effet, à la variation de +7 % des charges de personnel en 2020 correspond à une hausse des effectifs globaux de +10,5 % à 1395 Équivalents Temps Plein. Cette hausse est largement imputable à l'internationalisation de l'activité qui concerne une part croissante des établissements. Plusieurs établissements comptent lancer la distribution de leurs services dans d'autres pays au cours de prochaines années.

La tendance à la hausse du coefficient d'exploitation s'explique ensuite par la poursuite d'investissements élevés dans les technologies de l'information (efforts de rationalisation des systèmes d'information, lancement de nouvelles fonctionnalités ou de produits), accentuée par l'internationalisation rapide de certains acteurs.

Les dépenses IT constituent en effet le deuxième poste le plus important au sein des frais généraux. Ces dépenses progressent cependant moins vite que les frais généraux dans leur ensemble. Elles apparaissent ainsi bien maîtrisées. Il faut cependant relativiser cette observation à plus d'un titre :

- L'arrêt de certains projets a eu comme conséquence ponctuelle des dépréciations significatives qui ont alourdi les frais généraux ;
- Des investissements IT importants sont envisagés au cours des prochaines années par plusieurs banques pour optimiser leur infrastructure IT (rationalisation, intégration de davantage de services sur une plateforme unique, etc. ...)

Tableau 8 Variations moyennes des frais généraux et dépenses IT sur 2018, 2019 et 2020

Frais	2018	2019	2020
Dépenses IT	100	98	109
Frais généraux	100	116	130

Pour faciliter la comparaison, les chiffres sont présentés par rapport à la situation en 2018.
Source : ACPR, à partir des données issues des questionnaires quantitatifs.

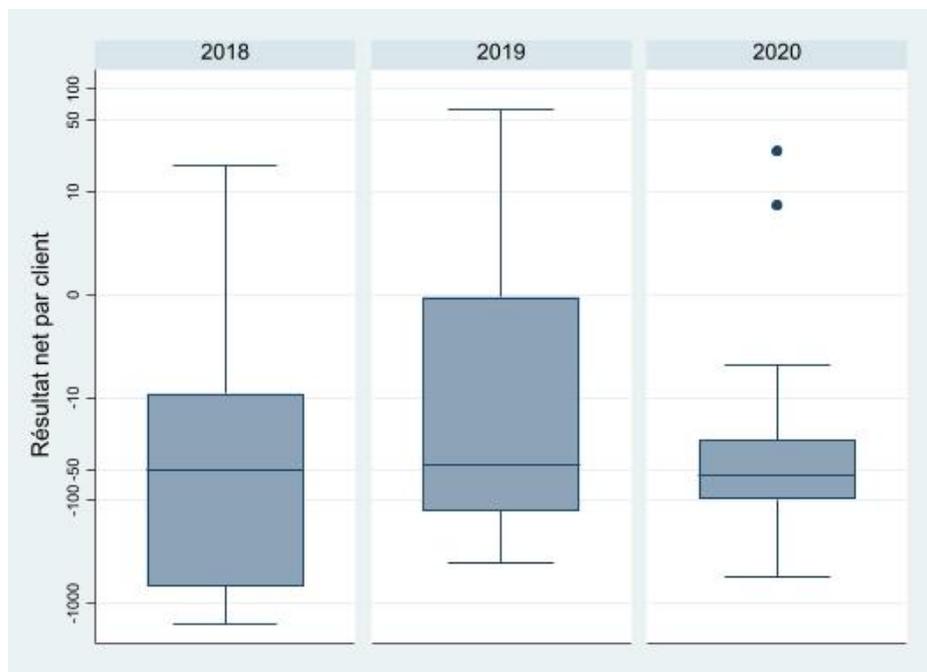
4. Une rentabilité nette négative malgré un coût du risque qui se maintient à un niveau bas

La perte nette globale mesurée sur l'échantillon se creuse davantage en 2020, passant de 376 millions à 441 millions en total. Une grande partie de cette dégradation peut être attribuée à deux acteurs auxquels les groupes d'appartenance imputent des coûts élevés (informatique, fonctions de soutien, questions réglementaires, développement de fonctionnalités essentielles et non essentielles, etc.).

Le reste est dû à l'augmentation des frais de personnel suite à l'expansion du marché.

Le résultat net par client, qui montrait une certaine amélioration en 2019, a de nouveau baissé en 2020, en passant d'un niveau médian de -45 euros à -57 euros par client en 2020 (Graphique 10). Outre le repli de la rentabilité d'exploitation, on observe également une dégradation – quoiqu'assez faible – du coût du risque en 2020.

Graphique 10 Boîtes à moustaches montrant la dispersion du résultat net par client (en euros) auprès des acteurs numériques de notre échantillon, en 2018, 2019 et 2020



Les lignes foncées dans les boîtes représentent les valeurs médianes. Les points, des valeurs extrêmes. L'axe des ordonnées est tracé en échelle logarithmique pour faciliter la lecture. Le contour des boîtes délimite les observations entre le 25^{ème} (Q1) et le 75^{ème} (Q3) percentile. Les points représentent des établissements dont les indicateurs (ici le résultat net par client) se situent à plus de 1,5 fois l'intervalle interquartile (Q3-Q1). Source : ACPR, à partir des données issues des questionnaires quantitatifs.

Cette mesure est cependant fragile car elle repose sur une définition hétérogène de la notion de client d'un établissement à l'autre.

Par ailleurs, le niveau des fonds propres des établissements progresse de façon significative

entre 2018 et 2020. Cette progression traduit à la fois les levées de fonds réalisées par les fintechs et les augmentations de capital lancées par certaines banques en ligne auprès de leur actionnaire principal.

Tableau 9 Résultat net et fonds propres des acteurs numériques de l'échantillon. Données agrégées

En millions d'euros	2018	2019	2020
Résultat net agrégé	-298	-376	-441
Fonds propres	1269	1556	1783

Source : ACPR, à partir des données issues des questionnaires quantitatifs.

5. Des contraintes de risque pesant diversement sur la rentabilité

Globalement, les acteurs numériques de la finance se caractérisent par un risque de crédit maîtrisé, comme en atteste un taux d'encours douteux inférieur à 1,5 % à fin 2020. Ceci les place en situation favorable par rapport à leurs groupes bancaires d'appartenance dont le taux de NPL à fin 2020 s'élève, toutes clientèles confondues à 2,2 % et à 2,6 % sur les seuls ménages¹⁹.

Le risque opérationnel (fraudes, litiges, KYC) constitue la principale source de risque pour les acteurs numériques de la finance.

Les chiffres renseignés par les établissements sur la mesure du risque opérationnel traduisent une hausse de ce risque en 2020 pour nombre d'entre eux. Au sein de ce dernier, la fraude en constitue la part prépondérante, en particulier celle qui entoure l'utilisation des moyens de paiement. Par ailleurs, des établissements sont confrontés à une fraude identitaire qui augmente lors de la phase d'ouverture de comptes, contraignant ces acteurs à renforcer leurs outils d'identification de la clientèle par des procédés numériques (certification des documents émis par la banque par exemple, tels que RIB ou virements). Enfin, le risque cyber est à l'origine de certains incidents mesurés par les établissements et a vu son incidence augmenter sur la période récente²⁰.

Tableau 10 Risque Opérationnel des acteurs numériques de la finance en millions d'euros

Risque Opérationnel	Acteur A	Act. B	Act. C	Act. D	Act. E	Act. F	Act. G	Moyenne
2019	0,6	1,3	0,5	0,04	0,69	0,26	0,029	0,49
2020	0,62	1,6	0,53	0,66	1,37	0,35	0,031	0,74
Variation	3 %	23 %	5 %	1590 %	98 %	35 %	19 %	51 %

Le tableau ne comprend que les établissements qui ont communiqué cette donnée.
Source : ACPR, à partir des données issues des questionnaires quantitatifs.

¹⁹ Données FINREP, décembre 2020.

²⁰ Ainsi, six établissements mentionnent le risque cyber comme étant une composante du risque opérationnel en 2020, essentiellement sous forme d'attaques de type phishing dont sont parfois victimes les clients

Assujettis aux obligations d'identification de la clientèle et de vérification de l'origine des fonds avant l'ouverture de compte, les établissements ont mis en place des procédures standard d'ouverture de compte. Afin de limiter au maximum les frictions lors de l'entrée en relation d'affaire, les banques 100 % mobile, tout comme les acteurs 100 % numériques, ont notamment développé des parcours permettant l'ouverture de compte en quelques minutes seulement, de manière entièrement numérique. Les mesures mises en œuvre entre établissements français et établissements exerçant sous le régime du passeport européen peuvent varier, en raison des divergences qui subsistent entre les cadres normatifs des états membres. Enfin, la procédure d'ouverture de compte des banques en ligne ayant leur siège en France est parfois plus longue.

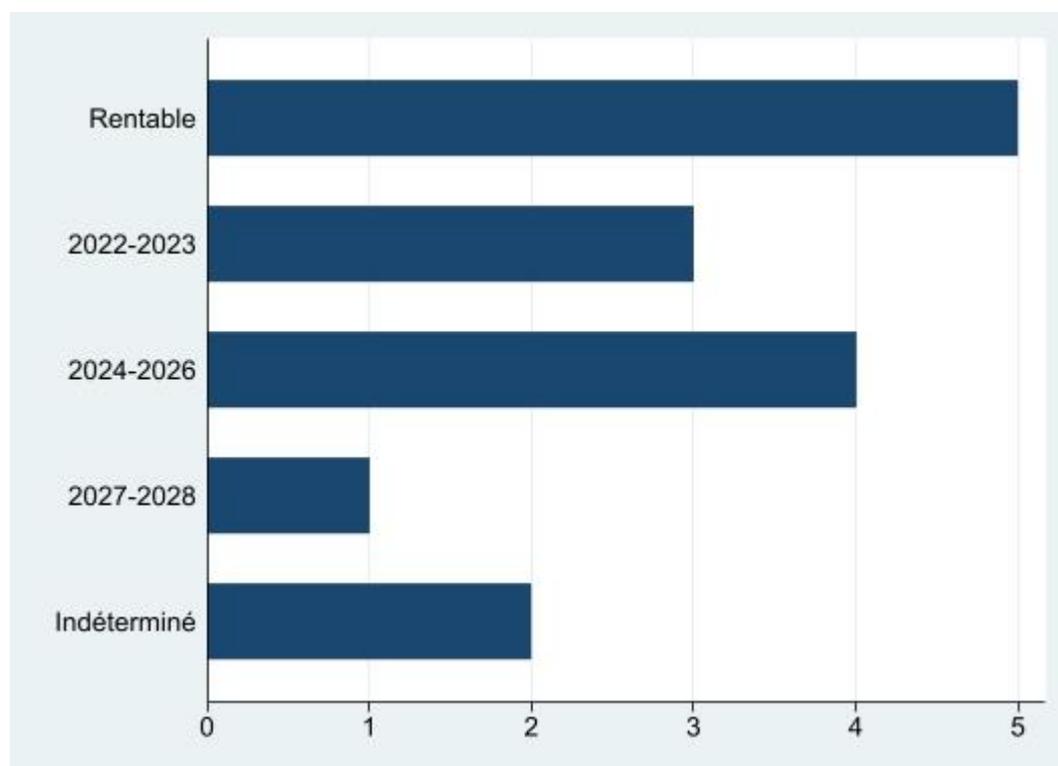
Des stratégies convergentes pour l'atteinte du point mort

Le point mort, entendu comme le seuil à partir duquel l'établissement devient rentable, soulève plusieurs enjeux. D'une part, les acteurs numériques doivent trouver une stratégie réaliste pour l'atteindre. D'autre part, la possibilité de suivre dans le temps la « distance au point mort » suppose une compréhension des mécanismes à l'œuvre dans la génération des profits.

1. Des estimations relatives au point mort hétérogènes et parfois incertaines

Le Graphique 11 représente les horizons d'atteinte du point mort, selon les déclarations des acteurs ayant répondu au questionnaire.

Graphique 11 Horizon d'atteinte du point mort. Nombre d'établissements



Source : ACPR, à partir des données issues des questionnaires qualitatifs.

Les acteurs ne faisant pas partie d'un groupe bancaire seraient tous, sans exception, déjà rentables ou indiquent atteindre le point mort au plus tard à horizon 2022-2023. En particulier, les acteurs 100 % mobiles sont les plus rentables du fait de la faiblesse des frais de gestion et de leur spécialisation dans certains segments de marché.

Parmi les acteurs appartenant à un groupe bancaire traditionnel, seuls deux apparaissent rentables. Pour ces acteurs, la maîtrise des frais généraux et des coûts d'acquisition apparaît comme une stratégie gagnante à moyen terme. L'un de ces acteurs fonde son modèle d'activité sur un réseau de distribution mixte en s'appuyant également sur un réseau physique (« phygital »), avec des gros volumes et des services exclusivement payants. L'autre, un acteur historique du marché, est caractérisé par une bonne maîtrise de ses coûts et une base clients particulièrement stable.

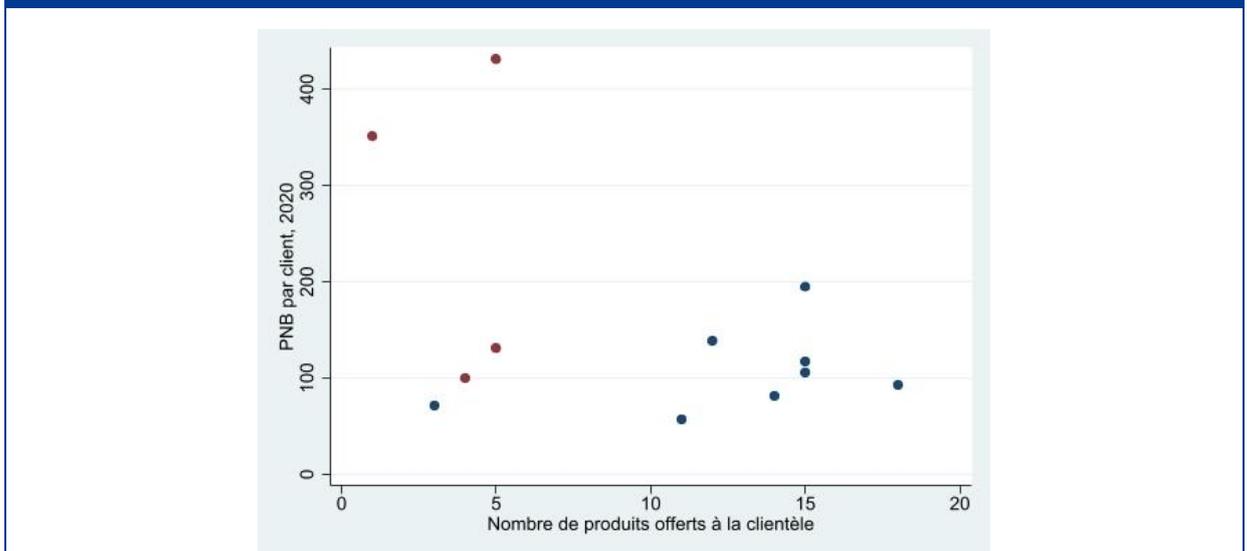
D'autres banques en ligne n'ont pas fait de la rentabilité un objectif immédiat, privilégiant soit l'acquisition de nouveaux clients, soit l'offre de services à un coût raisonnable pour la clientèle. Enfin, certains acteurs ne parviennent pas à obtenir une rentabilité positive, étant pénalisés par l'impact des taux bas ou encore des investissements informatiques trop lourds.

Les établissements ayant défini avec précision le point mort le désignent le plus souvent comme le point de bascule vers un indicateur EBITDA (bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement). Cette situation se produit lorsque les revenus d'exploitations couvrent les charges d'exploitation directes. La progression vers le point mort est une conséquence logique des économies d'échelle réalisées sur certains postes de charge.

2. Points communs et différence des stratégies de progression vers le point mort

Dans la situation actuelle, on ne peut pas établir de lien direct entre le PNB par client et la diversité de l'offre de produit. Dans le Graphique 12, on peut distinguer deux groupes d'établissements. D'une part les banques en ligne appartenant aux grands groupes (en bleu), d'autre part les acteurs 100 % numériques autonomes (en rouge). Chez les premiers, l'offre de produits est typiquement plus ample et diversifiée tandis que le PNB par client reste inférieur à 200 euros par client. Chez les acteurs numériques spécialisés, qui se caractérisent par une offre de produit généralement plus restreinte, le niveau du PNB par client est très variable d'un établissement à l'autre.

Graphique 12 Relation entre le nombre de produits offerts à la clientèle et le PNB par client par établissement, 2020



Source : ACPR, à partir des données issues des questionnaires quantitatifs.

Les acteurs numériques ont plusieurs points communs dans leurs stratégies pour atteindre le point mort. Tout d'abord, un élément clé pour tous les établissements est l'acquisition de nouveaux clients. Deuxièmement, les acteurs numériques partagent la stratégie de diversifier les services et produits proposés à la clientèle, dans un contexte où la rentabilité propre à chaque service est très variable. Enfin, cette diversification s'accompagne d'une tendance pour les établissements à privilégier les services payants afin de maximiser le niveau des commissions.

L'acquisition de nouveaux clients est considérée par tous les établissements comme un élément clé de la progression vers le point mort. À court terme, l'acquisition de nouveaux clients est en effet coûteuse et a un impact négatif sur la rentabilité. À moyen et long terme, cependant, seule une base de clients suffisamment importante peut permettre aux acteurs numériques de fournir des services à la fois de bonne qualité et rentables sur ce marché hautement concurrentiel. L'acquisition de nouveaux clients est attendue en forte hausse d'ici à 2023 avec des hausses attendues allant jusque +75 % du nombre de clients par rapport au niveau de fin 2020 pour certains acteurs de l'échantillon.

Une autre stratégie commune à tous les acteurs numériques consiste à diversifier les services et produits proposés à la clientèle, dans un contexte où la rentabilité propre à chaque service est très variable.

Plusieurs tendances peuvent être observées, comme la diversification vers l'épargne et le crédit pour les établissements de paiement ou encore l'ajout de services de paiement nouveaux très en vogue parmi les nouvelles clientèles (paiement fractionné, cash-back, solde en temps réel, agrégation de comptes...). L'examen des réponses montre par ailleurs qu'il existe une marge de progression importante s'agissant de l'initiation de paiement, service absent de l'offre dans plusieurs cas.

Plus précisément, trois services se distinguent

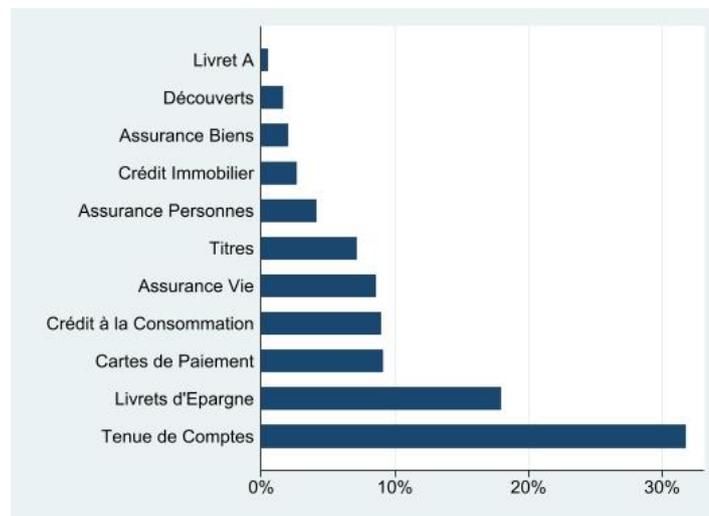
particulièrement en termes de contribution au PNB avec la tenue de comptes (30,2 %), les livrets d'épargne (17,9 %) et l'assurance-vie (9,5 %), générant plus de la moitié des revenus des établissements. À l'inverse, les produits comme le crédit contribuent encore assez peu au PNB des établissements, en particulier les découverts (1,6 %) et le crédit à l'habitat (2,7 %).

Cette diversification s'accompagne d'une tendance pour les établissements à privilégier les services payants afin de maximiser le niveau des commissions. En effet, à fin 2020, la majorité des établissements ont opté pour des modèles « freemium », c'est-à-dire une stratégie commerciale associant une offre basique, gratuite, à une offre "premium", haut de gamme et payante. Seuls trois établissements facturent chacun l'intégralité des services commercialisés. Enfin, deux modèles spécifiques de tarification apparaissent : l'un proposant des offres gratuites en matière de services bancaires (tenue de compte et carte bancaire) et d'autre part un modèle bâti sur une tarification à l'usage, souvent plus spécialisé.

Les services de base sont en conséquence conçus pour demeurer restreints et inciter à la souscription de services payants. Cette incitation peut s'établir via le versement conditionné des primes de bienvenue (en les réservant par exemple aux comptes premium) ou en élargissant les avantages associés aux formules payantes (ajout de services nouveaux, volume de services associés à chaque formule croissant lorsque l'on monte en gamme

La domiciliation de comptes est par ailleurs perçue comme souhaitable par certains établissements dans l'optique d'inciter les clients à souscrire davantage de produits tout en réduisant le taux d'attrition à un an. Toutefois, certains établissements ne voient pas la domiciliation comme un moteur direct de rentabilité et soulignent que le taux d'équipement en services à valeur est le déterminant clé de la capacité d'un établissement à progresser vers la rentabilité.

Graphique 13 Contribution des différents produits au PNB des acteurs numériques



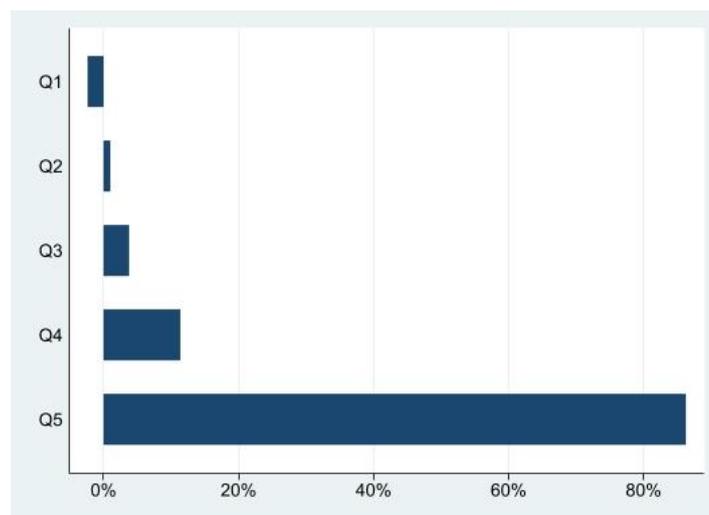
Médiane calculée sur l'année 2020.

Source : ACPR, à partir des données issues des questionnaires quantitatifs.

Certains acteurs spécialisés envisagent par ailleurs le développement du Business-To-Business²¹ (B2B ou activités de services visant une clientèle d'entreprises) comme priorité, sans exclure la diversification des services comme stratégie première de progression vers le point mort. Bien que nécessitant des investissements élevés, le B2B

génère des marges plus élevées que le crédit en mode B2C grâce aux revenus de licence qu'il intègre. Le B2B fait partie intégrante du modèle d'affaires de deux établissements de l'échantillon et contribue jusqu'à 20 % des revenus avec la perspective de voir cette part augmenter au cours des prochaines années.

Graphique 14 Contribution relative des quintiles des revenus des clients au PNB des acteurs numériques de la finance



Moyenne calculée sur l'année 2020. Lecture : le 86 % du revenu des établissements est réalisé sur le 5ème quintile de la distribution des revenus des clients des acteurs numériques français, en moyenne en 2020.

Source : ACPR, à partir des données issues des questionnaires quantitatifs.

²¹ Entreprise à entreprise

L'impact de l'environnement macroéconomique sur la rentabilité et le modèle d'affaires

Les années 2020 et 2021 ont été caractérisées non seulement par les effets de la crise sanitaire liée à la Covid-19, mais également par la persistance de l'environnement de taux d'intérêt bas, voire négatifs, susceptibles d'avoir un impact sur la rentabilité et sur le modèle d'affaires des banques et des nouveaux acteurs numériques.

1. La crise sanitaire

La crise sanitaire a contribué à l'accélération de la numérisation de la société et de l'économie française. En ce qui concerne l'environnement des acteurs numériques de la finance, la crise n'a généralement pas eu d'impact négatif sur ces acteurs caractérisés par une offre variée de produits. Cela est vrai tant pour les banques en ligne filiales des grands groupes bancaires français que pour les acteurs en ligne indépendants. Cela a été possible grâce à l'augmentation de certaines activités. Au sein de notre échantillon, seuls les nouveaux acteurs ultraspécialisés dans les segments de marché exposés affirment avoir souffert de la crise sanitaire. C'est le cas, par exemple, des établissements de crédit spécialisés dans le prêt aux professionnels, ainsi que des plateformes de paiement mobile.

Le principal fait notable de la crise a porté sur la constitution d'épargne des français. La crise sanitaire a provoqué une sous-consommation des ménages impliquant, dans un premier temps, une très forte augmentation de l'épargne, puis une orientation d'une partie des fonds disponibles vers des supports d'épargne et d'investissement

plus diversifiés. Si les clients des banques traditionnelles ont privilégié le livret A, les clients des acteurs numériques se sont plutôt tournés vers des investissements plus rémunérateurs comme la bourse et l'assurance vie. Par conséquent, les institutions qui ont pu offrir ces produits à leurs clients ont connu une augmentation des commissions d'investissement, qui a participé à compenser la diminution des transactions et donc des commissions qui en découlent.

Enfin, il est intéressant de noter que la crise a eu un impact différent sur la croissance de la clientèle selon le modèle d'activité des institutions (100 % en ligne ou « phygital »). Les acteurs possédant des succursales physiques qui ont été fermées pendant le confinement ont subi un ralentissement du nombre de souscriptions, tandis que les acteurs 100 % en ligne ou ceux qui ont pu profiter d'un réseau de distribution ouvert n'ont subi aucun retard par rapport à leurs estimations de croissance d'avant la crise.

2. L'environnement de taux

Plus encore que la crise sanitaire, c'est la persistance de l'environnement de taux d'intérêt bas, voire négatifs, qui a eu l'impact le plus marqué sur la performance des acteurs financiers opérant en ligne jusqu'en 2021. Les développements qui suivent s'appuient sur l'environnement de taux prévalant au cours de la période sous revue, soit de 2018 à 2020, reflétant une tendance à la baisse des taux courts du marché interbancaire qui se poursuit en 2021 et

impacte négativement la rentabilité des acteurs de l'échantillon. Ils ne préjugent pas de la normalisation en cours de l'environnement de taux qui pourrait conduire à un effet plus favorable en 2022 du niveau des taux d'intérêt, tant sur l'activité de transformation des dépôts que sur l'activité de crédit à la clientèle.

Les taux bas ont entraîné en effet une diminution mécanique de la marge nette d'intérêt, plus ou moins marquée selon le modèle d'activité. On peut distinguer quatre modèles d'activité différents: les établissements qui réalisent principalement du crédit à la consommation ; les établissements, faisant partie d'un grand groupe bancaire, qui placent les dépôts de leurs clients au sein de leur groupe d'appartenance ; les intermédiaires qui réinvestissent les dépôts dans des actifs à court terme comme des fonds monétaires ; enfin, les acteurs qui ne disposent pas d'agrément bancaire.

Les deux premiers types d'acteurs ne sont généralement pas affectés par le faible niveau des taux d'intérêt, contrairement aux troisième et quatrième pour lesquels l'environnement de taux bas est défavorable.

Les acteurs numériques qui pratiquent principalement le crédit à la consommation ne sont pas affectés par des taux d'intérêt bas ou négatifs, car les activités qu'ils exercent leur garantissent des marges positives par rapport à leurs sources de financement, qui sont rémunérées à des taux plus faibles. De même, pour ceux qui placent les dépôts de leurs clients auprès de leur groupe d'appartenance, ces dépôts ne sont généralement ni rémunérés ni facturés²². Pour ces établissements, le PNB est exclusivement constitué de commissions.

S'agissant des intermédiaires qui réinvestissent les dépôts de leurs clients à court terme, sur le marché monétaire ou dans des actifs de trésorerie, ils ont vu leur PNB diminuer du fait de la baisse des taux. Tous ces acteurs envisagent donc de proposer des services payants afin d'être moins dépendants des seuls revenus d'intérêt.

Enfin, les acteurs qui n'ont pas de licence bancaire et ne peuvent donc pas accorder de crédit (comme les intermédiaires qui sont exclusivement des établissements de paiement) considèrent les taux d'intérêt bas et négatifs comme une barrière importante à l'entrée sur le marché. Les banques sont en effet très réticentes à ouvrir des comptes de cantonnement pour les établissements de paiement, à la fois pour une question stratégique et parce que ces comptes ne sont pas rentables dans cet environnement. De plus, dans le cas de comptes déjà ouverts, les banques découragent les dépôts de deux manières : d'une part, en imposant des plafonds aux montants des dépôts ; d'autre part, en répercutant les taux négatifs sur les dépôts des établissements de paiement, qui se retrouvent ainsi à devoir payer une charge sur leurs propres dépôts.

Conclusion

La transformation du paysage bancaire se poursuit, avec l'apparition continue de nouveaux acteurs, concurrençant les banques traditionnelles sur des segments qui leur semblaient jusqu'à présent réservés, comme le financement des PME. Ces dernières s'adaptent cependant continûment, ajustant leur offre à celle de la concurrence ou acquérant ces nouveaux compétiteurs.

Dans le premier cas, la stratégie semble moins liée à la recherche de la rentabilité – la plupart des offres demeurant à ce jour déficitaires – que la préservation de leur part de marché ou de leur clientèle. Dans le second, les banques traditionnelles se renforcent dans un marché déjà très fortement concentré.

Les acteurs offrant des accès 100 % mobiles ou numériques semblent quant à eux avoir atteint leur seuil de rentabilité ou sont en situation de le devenir à très court terme, en conquérant de nouveaux clients, notamment plus jeunes et moins aisés, et en s'appuyant sur une offre restreinte de services ou en adoptant des stratégies de niche.

²² Un des acteurs de notre échantillon indique cependant être fortement pénalisé sur le placement de ses dépôts à taux négatif auprès de sa maison mère.

Annexes

Tableau 11 Offre de services par établissement

	Hello bank	Boursorama	Bforbank	Monabanq	Fortunéo	ING	Orange bank	Younited	Ma French Bank	Revolut	N26	Qonto	Lydia	Nickel	Manager one
Assurances															
Assurance-vie	X	X	X	X	X	X									
Assurance de biens	X	X		X	X		X		X	X	X				
Assurance de personnes	X	X		X						X			X		
Crédits															
Découvert	X	X	X	X	X	X	X		X						
Crédit à la consommation	X	X	X	X	X	X	X	X	X				X		
Crédit à l'habitat	X	X	X	X	X	X	X								
Banque au quotidien															
Comptes courant	X	X		X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X
Carte bancaire	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X
Retrait/dépôts d'espèces	X	X	X	X	X	X	X		X	X			X	X	X
Chèque		X	X	X	X	X	X		X			X		X	
Virement/prélèvement	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X		X	X
Services dédiés à l'Épargne															
Comptes titres et PEA	X	X	X	X	X	X									
Services de courtage	X	X			X					X					
Livret bancaire non réglementés	X	X	X	X	X	X	X								
Livrets réglementés (Livret A, CEL, PEL etc)		X	X	X	X	X									
Services innovants															
Produits non financiers		X		X				X					X		
Service d'information sur les comptes (agrégation)		X	X	X		X			X	X			X		
Service d'initiation de paiement		X				X							X		
Paiement mobile		X	X		X	X	X		X	X	X		X		X
Transactions sur crypto actifs										X			X		
Transfers FX à l'international										X	X				
Financement des entreprises															
Prêts instantané		X											X		
Virement instantané SEPA											X		X		
Cashback		X					X		X	X	X				
compte multi-cartes (x IBAN)							X			X		X			X
services de coaching financier								X	X						
cartes cadeau (digital gift cards, vouchers)										X			X		