

Stratégie d'entreprise

Date de l'épreuve : 29 novembre 2017

Durée de l'épreuve : 3h30

Aucun document autorisé

Calculatrice non autorisée

Étude de cas – Orange Bank



A partir des documents présentés en annexes :

1. Précisez le secteur pertinent à étudier pour ce cas (inutile de justifier).
2. Réalisez-en le diagnostic externe (sur le marché français). Pour ce faire, vous mobiliserez PESTEL, le schéma de Porter, les groupes stratégiques et identifierez les menaces et opportunités. *Trames en annexe (p. 10-12) à compléter et à joindre à votre copie.*
3. Caractérisez la stratégie du groupe Orange (générique, croissance et développement). Justifiez votre réponse.
4. Sur cette base et en vous appuyant sur vos connaissances du secteur de la banque, expliquez en quelques lignes sur quoi repose la création de valeur que Orange Bank souhaite proposer sur le secteur étudié.
5. Au final, le développement de Orange Bank vous semble-t-il judicieux en regard de l'environnement et par rapport au positionnement du groupe Orange ? Expliquez.

Précision : Concision, orthographe et style font partie intégrante de la notation.

Annexe 1 – Pourquoi Orange se lance dans la banque

Source : LE MONDE ECONOMIE | 02.04.2017 | Par Sandrine Cassini

L'opérateur devrait lancer en France, mi-mai, Orange Bank, son nouveau service de banque en ligne, le plus gros pari de son patron, Stéphane Richard.

A la mi-mai, si tout va bien, Orange lancera en France Orange Bank, son nouveau service de banque en ligne, le plus gros pari de son patron, Stéphane Richard, depuis son arrivée à la tête du groupe en 2011. Un pas de côté qui s'explique par la maturité de l'industrie des télécoms. Face à des clients suréquipés qui en demandent toujours plus, les opérateurs se livrent une concurrence féroce, craignant de devenir de simples fournisseurs de tuyau sans valeur ajoutée. Le chiffre d'affaires d'Orange France a ainsi reculé de 1 % l'an passé.

Pour sortir d'une spirale jugée infernale, chacun a sa recette. SFR a opté pour les contenus en investissant massivement dans le sport. Orange a fait le choix de la banque. L'opérateur espère convaincre 2 millions de clients d'ici à 2025, et générer 400 millions d'euros de chiffre d'affaires dans les services financiers dès 2018. Déjà lancé en Pologne, le service, s'il rencontre le succès espéré, pourrait ensuite être étendu à la Roumanie, à l'Espagne et à la Belgique.

L'opérateur s'est déjà fait la main dans les services financiers en Afrique, où son service de paiement Orange Money comptait, fin décembre, quelque 29 millions de clients, dont 8,4 millions d'actifs, et affichait un chiffre d'affaires en hausse de 58 % sur un an. D'autres ont mené des expériences encore plus prometteuses : au Kenya, Vodafone génère 26 % de son chiffre d'affaires grâce à son service bancaire M-Pesa, qui revendique 17,6 millions d'utilisateurs pour 26,6 millions de clients mobile.

Mais ce succès, qui s'explique par le faible taux de bancarisation de l'Afrique, va être difficilement répliquable en Europe. Pourtant, ici aussi, le paiement mobile commence à émerger, notamment avec Apple Pay. « Quel rôle

joueront les opérateurs télécoms dans la chaîne de valeur ? Orange pouvait choisir de rester un petit élément technologique d'un ensemble plus grand, ou d'aller plus loin en devenant une banque », analyse Sylvain Chevallier, expert télécoms chez BearingPoint.

A ce stade, l'opérateur français fait encore figure de pionnier. Rares sont les opérateurs qui se lancent. « *En Autriche, avec son service PayBox, A1, l'opérateur historique local, est devenu une banque », relève toutefois Sylvain Chevallier. « Inversement, l'opérateur finlandais Elisa s'est désengagé de ses activités bancaires l'an dernier », complète Stéphane Beyazian, analyste chez Raymond James.*

Il faut dire que le modèle économique n'a rien d'évident. « *Générer du chiffre d'affaires reste compliqué. Il faut faire d'énormes volumes. Surtout qu'en général le client part dans une grande banque au moment où il contracte un crédit immobilier », explique Stéphane Beyazian, qui estime qu'Orange Bank France pourrait générer 600 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2025. Une goutte d'eau par rapport aux 19 milliards d'euros de recettes encaissées l'an dernier dans l'Hexagone. Pourquoi se donner autant de mal ? L'intérêt du service résiderait surtout dans sa capacité à empêcher le client de filer chez SFR, Bouygues Telecom ou Free. Une motivation essentielle pour le leader du marché français.*

Annexe 2 – Orange Bank fait le pari de la gratuité et de l'instantanéité

Source : LesEchos.fr | 02.04.2017 | Par Adrien Lelievre, Sharon Wajsbrot, Ninon Renaud, Fabienne Schmitt
[...]

Empruntant les codes des néobanques qui voient le jour dans le secteur, Orange Bank se veut une banque 100% mobile dotée des outils à la pointe de l'innovation. Entres autres un système d'information qui lui permet de faire varier le solde de ses clients dès qu'ils finalisent leurs achats et une carte bancaire que l'on peut bloquer et débloquer depuis son mobile, ainsi qu'un conseiller virtuel (voir ci-contre). Mais Orange Bank ambitionne aussi d'agréger d'autres services innovants produits par des Fintechs grâce à son architecture en plate-forme ouverte et de les proposer à ses clients. Un projet qui doit voir le jour progressivement car le lancement de la banque d'Orange se fera par étapes : en juillet le compte courant assorti d'une carte bancaire, d'un découvert autorisé et d'un chéquier (sur demande), en septembre le crédit à la consommation réalisé en partenariat avec Franfinance puis à l'horizon 2018, le crédit immobilier. Des outils et fonctionnalités qui sont déjà aux mains des banques traditionnelles et de certaines banques en ligne depuis plusieurs années.

Gratuit à condition d'utiliser sa carte

Pour convaincre, Orange a donc dégainé la carte de la gratuité, « le prix à payer pour entrer sur le marché », estime un responsable du groupe. Contrairement aux banques en ligne, l'opérateur ne demandera pas de condition de revenus pour accéder à un compte et une carte bancaire gratuite. Sous réserve toutefois que ses nouveaux clients réalisent au moins trois paiements ou retraits par mois, faute de quoi il leur sera facturé cinq euros chaque mois. Accessible à distance mais aussi dans 140 boutiques Orange en juillet, l'offre visera en particulier les 27 millions d'abonnés mobile de l'opérateur en France. « *Il y aura beaucoup d'offres combinées entre la partie téléphonie et la banque. Elle se feront plutôt avec des services de crédit à la consommation, par exemple, le financement d'un terminal », explique Stéphane Richard. Avec cette banque nouvelle génération, il espère recruter au moins 2 millions de clients d'ici à dix ans, soit deux fois plus que le score actuel de Boursorama qui a vu le jour en 2005.*

2 millions de clients en dix ans

Le pari est osé dans un secteur déjà saturé. Mais Orange arrive à un moment clef où l'industrie bancaire est bousculée : engagé dans une digitalisation à marche forcée le secteur est aussi contraint par la réglementation européenne d'ouvrir ses portes aux jeunes pousses de la finance pour favoriser la concurrence. Dans ce contexte, Orange espère se faire une place en captant d'abord les flux de paiement quotidien de ses clients. Un modèle qui pose toutefois la question de la rentabilité de cette nouvelle activité. Le groupe prévoit 100 millions d'euros de pertes par an dans cette activité, pendant cinq ans. Il espère atteindre le point mort à cet horizon. Orange Bank espère équilibrer son modèle grâce à des revenus d'intérêts générés par des crédits à la consommation et des revenus d'inter-change perçus lors des paiements par carte. L'exercice ne sera pas aisé compte tenu du faible niveau des taux d'intérêts. L'expérience des banques en ligne en dit long sur le sujet : créées sur un modèle de revenus d'intérêts, nombreuses sont-elles qui se sont résolues à facturer davantage de services à leurs clients ces derniers mois.

Annexe 3 – Avec Orange Bank, la "révolution" de la banque mobile a un petit air de déjà vu

Source : Le HuffPost | 02.04.2017 | Par Jean-Baptiste Duval

La pression monte doucement, mais sûrement. Orange Bank, la banque mobile du groupe télécom Orange, sera lancée le 6 juillet avec une offre qui veut révolutionner les services traditionnels bancaires et conquérir deux millions de clients.

"Nous avons réinventé les usages pour cette banque : ouverture de compte possible avec des documents scannés, transferts par sms, vous pourrez payer par mobile sans contact ou avec la carte" bancaire, a lancé ce 20 avril Stéphane Richard, PDG de l'opérateur à l'occasion du Show Hello qui présente les innovations du groupe.

Orange compte frapper fort pour capter des clients. Aucun frais de tenue de compte dès que les moyens de paiement sont utilisés, pas de condition de revenu exigée, mise à disposition dès la souscription d'une carte bancaire gratuite, d'un compte avec découvert autorisé et d'un livret d'épargne rémunéré. Des services de crédit et d'assurance seront par la suite proposés.

Cette offre sera disponible dans un premier temps pour les collaborateurs du groupe télécom à partir de la mi-mai puis dès le 6 juillet pour le grand public à partir de l'application mobile du groupe, en ligne ou dans l'une des 140 boutiques du réseau de distribution Orange.

Les clients de la nouvelle banque mobile pourront communiquer tous les jours et à toute heure par chat avec un conseiller virtuel, doté d'une intelligence artificielle apprenante élaborée par IBM. D'ici à la fin de l'année, ce conseiller pourra réaliser des tâches à la demande des clients telles qu'effectuer des virements ou épargner.

Alors vraiment, révolutionnaire ? En réalité, l'arrivée d'Orange Bank vient grossir les rangs des nouveaux opérateurs de banque mobile qui se sont multipliés ces dernières années.

De loin pas le premier à se lancer sur le marché

La banque, c'est un peu le truc tendance du moment. Avec internet, l'avantage que les réseaux d'agences donnaient aux grandes banques est devenu un handicap. Ils représentent des coûts importants, d'ailleurs en train de disparaître à toute allure.

La barrière d'entrée sur le marché a tellement baissé que les nouveaux concurrents accourent. Rien que le 18 avril, Carrefour a débuté la vente d'un coffret baptisé C-Zam, disponible pour 5 euros dans ses 3000 magasins et sur internet, auquel est associée une carte bancaire internationale Mastercard et qui permet l'activation en quelques minutes d'un compte en ligne sans découvert autorisé.

Également présent sur le marché de la banque mobile depuis 2012, Compte-Nickel, jeune pousse rachetée au début du mois par BNP Paribas, propose l'ouverture d'un compte bancaire en ligne chez les buralistes et revendique plus de 540.000 comptes.

Encore avant, dès les années 90, il y a eu les banques en ligne comme Boursorama Banque, puis ING Direct, Hello Bank!, Fortuneo Banque, Monabanq, BforBank... Leurs tarifs sont très en-dessous de ceux des banques classiques, autour de 15 euros par an en moyenne pour le package de base.

Chez Orange Bank, il n'y aura pas de frais de tenue de compte "dès que les moyens de paiement sont utilisés". Elle devrait donc être très compétitive, mais il est encore impossible de dire à quel point sans savoir quels services seront payants.

Créé par le fondateur d'ING Direct et à partir d'un rachat

Aussi, avec André Coisne comme PDG d'Orange Bank, Orange a recruté une pointure de la banque en ligne, cela ne fait aucun doute. Mais il aura du mal à faire croire qu'il s'agit d'un perdreau de l'année.

André Coisne a déjà fondé ING Direct en 1999, puis BforBank pour le Crédit Agricole en 2008. Nul doute qu'Orange l'a recruté pour sa connaissance et son savoir-faire dans le domaine. Il est difficile d'imaginer qu'il n'ait pas repris les recettes testées et approuvées chez ING Direct et BforBank...

Enfin, Orange Bank n'est pas partie de rien. Il y a six mois, cette "révolution" s'appelait encore Groupama Banque. En octobre, l'opérateur a acheté 65% du capital de cette filiale de l'assureur, créée en 2003.

Bref, plus qu'une révolution, Orange Bank a l'ambition de proposer la version la plus poussée de la banque en ligne. "Je pense que le secteur bancaire n'a pas encore fait pleinement sa vraie révolution digitale", a déclaré Stéphane Richard pour justifier le choix stratégique du groupe ce 20 avril. C'est sûr, l'effet d'annonce est moins impressionnant.

Annexe 4 – Orange Bank, Carrefour, Compte-Nickel... qui sont les nouveaux acteurs de la banque ?

Source : LE MONDE | 20.04.2017 | Par Véronique Chocron

Le monde de la banque est en pleine effervescence. Les réseaux traditionnels sont concurrencés par les start-up de la finance et des poids lourds des services et de la tech, comme Orange, qui lancera le 6 juillet sa banque mobile.

Le monde de la banque est en pleine effervescence. En quelques jours se sont succédé le lancement du compte courant C-zam de Carrefour, le rachat de la start-up Compte-Nickel par BNP Paribas et la présentation de l'offre commerciale d'Orange Bank, la banque mobile de l'opérateur télécoms. La révolution digitale permet aujourd'hui à des entreprises de la tech comme à des géants de la grande distribution ou des télécoms de se lancer dans la banque et de bousculer les grandes institutions financières.

Orange Bank, une offre globale et gratuite

C'est certainement la menace la plus sérieuse pour les grandes banques traditionnelles. Orange Bank va en effet lancer le 6 juillet une offre commerciale quasi imbattable : elle propose la gratuité des services bancaires les plus usuels (carte bancaire offerte, absence de frais de tenue de compte pourvu que l'on soit un client un tant soit peu actif, retraits sans frais dans tous les distributeurs automatiques de billets, partout en zone euro...), sans imposer au client des conditions de revenus. Le client disposera par ailleurs d'un découvert autorisé, ce que n'autorise ni le compte courant C-zam de Carrefour, ni le Compte-Nickel.

Enfin Orange Bank nourrit l'ambition d'être une banque complète. Elle proposera rapidement un livret d'épargne rémunéré, des produits d'assurance (assurance-vie, assurance-maison, auto...), du crédit à la consommation, puis des prêts immobiliers. Elle se fixe l'objectif de rassembler plus de 2 millions de clients en France d'ici à dix ans.

C-zam, le compte basique de Carrefour

Carrefour distribue depuis le 18 avril dans les rayons de ses magasins des comptes bancaires, dénommés « C-zam », accessibles en libre-service sous la forme de coffrets. Ces boîtes contiennent une carte de paiement internationale associée à un compte courant, accessible sans condition de revenus, vendue 5 euros en magasin, auxquels il faut ajouter 1 euro par mois pour les frais de tenue de compte. Les retraits au distributeur automatique sont facturés 1 euro en France et à l'étranger, mais restent gratuits dans les automates du réseau BNP Paribas, coactionnaire de Carrefour Banque.

Cette offre basique et bon marché, proposée à tous sans condition de revenu (la carte est à autorisation systématique), ne concurrence pas frontalement les grandes banques à réseau. En effet, le compte n'autorise pas les découverts, et les clients ne peuvent ni déposer de chèque ni recevoir de chéquier.

Le Compte-Nickel, un service à bas coût distribué en bureau de tabac

Le Compte-Nickel, distribué depuis février 2014 dans les bureaux de tabac, a été le pionnier du service bancaire à très bas coût. Cette Fintech, qui ne dispose pas de l'agrément bancaire, s'est adressée dès l'origine à des clients fragiles et souvent exclus du système bancaire. Le service est réduit au strict minimum : le compte s'ouvre en quelques minutes en payant un abonnement annuel de 20 euros au buraliste. L'établissement ne propose ni découvert ni crédit. La gestion se fait en temps réel, donc le paiement ne passe que si le compte est suffisamment approvisionné. Depuis son lancement, le Compte-Nickel n'a cessé de créer la surprise, en gagnant des clients bien plus rapidement que les banques en ligne traditionnelles, sans campagne de publicité ni versement de prime à l'ouverture du compte. La néobanque, qui rassemble aujourd'hui plus de 560 000 clients, vient d'être rachetée par BNP Paribas au prix fort (plus de 200 millions d'euros).

Annexe 5 – Les banques en ligne en quête d'un deuxième souffle

Source : LE MONDE ECONOMIE | 02.04.2017 | Par Véronique Chocron

Elles ne sont pas parvenues à faire jeu égal avec les établissements traditionnels. Et l'arrivée prochaine de poids lourds comme Carrefour ou Orange les menace davantage.

En ce mois d'avril, ING Direct, le pionnier de la banque en ligne en France, fermera le café situé derrière l'Opéra de Paris qui lui servait d'agence vitrine, ainsi que son autre café implanté à Lyon. Dans la foulée, il baissera le rideau de son centre d'appels de Reims, supprimant au passage une quarantaine de postes. Ce n'est pas une fin de partie pour le trublion néerlandais venu tailler des croupières aux banques françaises, en 2000, avec un livret d'épargne à la rémunération alléchante.

Mais ce repli témoigne du deuxième souffle qui manque pour l'instant à la première génération des banques en ligne sur le marché français, alors que de nouveaux acteurs de poids, comme l'opérateur de télécommunications Orange ou l'enseigne de grande distribution Carrefour, convoitent le secteur.

En une quinzaine d'années, les établissements sans agences, aux tarifs imbattables, se sont fait une petite place à l'ombre des grands réseaux traditionnels. A force de campagnes publicitaires très coûteuses et de primes offertes à l'ouverture d'un compte, surfant sur l'appétit des Français pour une relation bancaire à distance, ils sont parvenus à conquérir quelques centaines de milliers de clients. Une progression lente, qui n'a pas créé de rupture ni provoqué une adhésion de masse à leur modèle.

« En phase d'investissement »

Et si Boursorama (groupe Société générale) affiche désormais plus d'un million de clients, BforBank (groupe Crédit agricole) n'en recense à ce jour que 175 000. Selon une étude du cabinet Simon-Kucher, la part des Français de 18 à 65 ans détenant au moins un compte dans une banque en ligne atteint seulement 10 % en 2016.

L'autre fragilité du secteur est financière. Après tant d'années, ces établissements ne sont pas encore devenus rentables. Pourtant, toutes possédées par de grands groupes bancaires, les banques en ligne s'appuient sur l'infrastructure de leurs maisons mères pour contenir leurs coûts. Les « pure players » des années 2000, comme Zebank, n'ont pas survécu ou ont été rachetés.

Aucune ne publie ses comptes, mais Fortuneo (groupe Crédit mutuel Arkéa) affirme être rentable, quand Boursorama, Hello bank ! (groupe BNP Paribas), BforBank ou ING Direct restent en revanche « en phase d'investissement ». « Boursorama est une machine à acquérir des clients. Si nous fermons un peu le robinet des campagnes de communication et des rabais, la voiture n'accélère plus. Donc, si nous voulons prendre des parts de marché, nous ouvrons le robinet ; mais le taux de rentabilité n'est pas celui que nous souhaiterions avoir. », résume un banquier de la Société générale.

Course à la taille

« La rentabilité n'a pas toujours été l'objectif premier, rappelle Jean-Christophe Mieszala, directeur général du cabinet de conseil McKinsey en France. Toute une génération de banques en ligne a été développée au moment de la crise de liquidité afin de recueillir des dépôts, dont les maisons mères avaient besoin pour les mettre en face de leur activité de crédit. Mais ce modèle est mis à mal par la courbe des taux actuels : avec la politique monétaire des banques centrales, l'argent est redevenu abondant et, compte tenu des taux d'intérêt, les banques ne font plus d'argent avec les dépôts. »

La courbe des taux a ainsi mis fin aux « super-livrets », très bien rémunérés, qui furent le premier moteur d'acquisition des clients des banques en ligne. « En 2007-2008, ING Direct promettait de gros rendements, et c'est en partie pour cette raison que le groupe ING s'est lancé dans l'achat de portefeuilles "subprimes" : les livrets coûtaient beaucoup, il fallait, en face, des actifs qui - rapportent », explique un membre de la supervision bancaire européenne.

Avec les taux bas, les banques en ligne historiques ont donc changé de monde. Aujourd'hui, plus encore que par le passé, la martingale réside dans la course à la taille. « Elles comptent devenir structurellement rentables en accroissant le nombre de leurs clients », poursuit ce superviseur. Au point d'accepter des clients qui ne remplissaient pas jusqu'alors les critères de revenus ou de volume minimal d'opérations – en renonçant, en contrepartie, à la gratuité de la tenue de compte. ING Direct a ainsi lancé, en avril 2016, une offre accessible à tous, mais facturée 5 euros par mois.

Coups de canif

Et Boursorama propose, depuis septembre 2016, un compte sans conditions de revenu facturé 1,50 euro par mois. Pour conserver les clients chèrement acquis, les établissements font également évoluer leur offre : ING Direct, Fortuneo et BforBank proposent désormais des crédits immobiliers. Autant de coups de canif portés au modèle low cost initial de ces établissements.

Dans cette dynamique, la banque à distance entend capitaliser sur les dispositions de la loi Macron en faveur de la mobilité bancaire. En permettant aux clients, depuis le 6 février, de changer d'établissement plus facilement, cette loi a d'ailleurs déclenché un début de guerre commerciale, favorable à la plupart des banques en ligne.

Reste que les banques en ligne ne sont plus les seules à s'attaquer à ce marché et à vouloir profiter des mesures Macron. Les jeunes technophiles s'enthousiasment actuellement pour les néobanques – dont N26 est le porte-étendard : des banques sur mobile, qui ont convaincu clients et investisseurs en rendant des services astucieux, comme le blocage de sa carte bancaire d'un trait de pouce sur son smartphone.

Force de frappe

Pour un autre public, Carrefour lancera le 18 avril un compte courant, C-zam, assorti d'une carte internationale Mastercard. Une offre très basique, bon marché (5 euros à l'ouverture puis 1 euro par mois), distribuée dans tous ses points de vente, dont la gestion se pilotera via une application sur le smartphone du client.

Mais le nouveau concurrent que toutes les banques françaises guettent avec inquiétude s'appelle Orange Bank. A la mi-mai, l'opérateur de télécommunications Orange démarrera une activité bancaire avec une force de frappe inédite pour un « nouvel entrant » : de gros moyens, une marque mondialement connue, un réseau de boutiques et, surtout, un vaste fichier clients, compte tenu de sa base de 27 millions de clients mobile et de 10 millions de clients haut débit.

De mémoire de banquier, aucune autre initiative n'a ainsi été en mesure de bouleverser le paysage bancaire français depuis de longues années. Après avoir bouclé le rachat de 65 % de Groupama Banque et obtenu un agrément des superviseurs bancaires en 2016, Orange finalise actuellement son offre commerciale et commencera, dans les prochains jours, les premiers tests avant la mise en ligne de ses services.

Virage de l'innovation

Alors que les banques prennent actuellement le virage de l'innovation, notamment en piochant dans l'univers foisonnant des fintechs, Orange Bank va tenter de se différencier avec une offre à la fois bon marché et avant-gardiste. Elle proposera un système de paiement mobile compatible avec Apple Pay, s'appuiera sur le système d'intelligence artificielle IBM Watson, aura recours aux « chatbots », ces robots logiciels qui dialoguent avec les clients en « langage naturel », nouera des partenariats avec une quarantaine de start-up et disposera d'un agrégateur, l'outil en vogue qui permet de gérer plusieurs comptes sur l'écran de son smartphone. Son objectif : conquérir à terme 2 millions de clients et atteindre l'équilibre en cinq ans.

Aiguillonnées par cette effervescence, les grandes institutions qui ne disposaient pas encore d'une banque digitale se sont décidées à franchir le pas. Le groupe mutualiste BPCE (Banque populaire- Caisse d'épargne) a racheté, en juillet 2016, Fidor, une start-up allemande atypique : les clients et les membres de la « communauté » peuvent obtenir la commercialisation de nouveaux services et le taux d'intérêt du livret d'épargne dépend du nombre de « like » sur Facebook. Cet ovni débarquera en France cette année.

La Banque postale lancera à son tour sa banque numérique à l'automne 2018, une « banque mobile pour tous, avec une volonté de démocratisation forte », notamment en direction de la « clientèle fragile », a souligné la direction de l'établissement, le 27 février. Un terrain déjà labouré avec succès par le Compte Nickel, une offre de comptes bancaires lancée par une fintech il y a trois ans, distribuée dans les bureaux de Poste, et qui recense aujourd'hui plus de 530 000 clients.

Une confiance en hausse

Les géants d'Internet sont aussi sur les rangs. Apple a ainsi lancé son service de paiement mobile Apple Pay, et le réseau social Facebook a obtenu, en octobre 2016, un agrément de prestataire de paiement et d'émetteur de monnaie électronique en Irlande lui permettant d'opérer des paiements et de gérer des portefeuilles électroniques dans l'ensemble des pays de l'Union européenne.

Face à l'appétit grandissant de ces acteurs non bancaires, qui entendent prospérer dans un marché déjà saturé, les banques en ligne vont devoir se battre. Leur point fort est d'avoir gagné pied à pied la confiance des consommateurs au cours de ces dernières années. Mais ils n'en ont plus l'apanage. Selon l'Observatoire BVA 2016 de l'image des banques, de plus en plus de Français sont ouverts à l'idée de confier leur argent et leurs opérations à des acteurs non bancaires.

Les clients sont ainsi prêts à ouvrir un compte dans un supermarché (26 % des personnes interrogées), dans un bureau de tabac (24 %) ou auprès d'un fournisseur d'accès à Internet (26 % pour les 18-34 ans). Près d'un jeune sur cinq pourrait même ouvrir un compte via un réseau social.

Métamorphose

« La relation bancaire risque d'échapper aux banquiers, prévient Thierry Mennesson, responsable du numérique au cabinet Oliver Wyman. Avec la montée en puissance du digital, un des grands objectifs des entreprises en relation avec des consommateurs consiste à entretenir des contacts quotidiens avec leurs clients, pour cumuler des données et ne pas risquer d'être désintermédié. Or les transactions bancaires représentent le seul domaine de la vie quotidienne qui n'a pas encore été préempté par les grands acteurs d'Internet. Toutes les grandes entreprises « B to C » ["business to consumer"] ont donc potentiellement intérêt à se positionner en intermédiaire bancaire pour capter les transactions, et certaines vont le faire. »

Pour les banques en ligne traditionnelles, le match n'est toutefois pas perdu. « Sur un marché dont le potentiel de croissance est encore très fort, il y a de toute façon de la place pour plusieurs acteurs », estime la directrice

générale d'ING en France, Karien van Gennip. « L'arrivée de ces nouveaux acteurs crédibilise le modèle 100 % à distance, renchérit Benoît Grisoni, le directeur général adjoint de Boursorama. Et nous sommes bien positionnés : nous avons une offre complète et 61 % de nos clients n'ont payé aucun frais bancaire en 2016. Ce sera compliqué pour les nouveaux entrants d'être mieux que gratuits ! »

« Les banques en ligne sont au milieu du gué, concède Thierry Mennesson. Elles doivent inventer l'étape d'après. Être une banque sans guichet, ce n'est plus suffisant. Il faut qu'elles aillent aux frontières de la banque pour apporter une assistance au quotidien : par exemple, grâce aux datas, indiquer au client qu'il paye plusieurs assurances qui couvrent des risques identiques, ou qu'il pourrait faire des économies sur sa facture d'électricité. » Une métamorphose à laquelle travaille la communauté bancaire.

Annexe 6 – Ibanfirst veut créer une banque en kit pour les PME

Source : L'USINEDIGITALE | 28.04.2017 | Par Juliette Raynal

La start-up belge IbanFirst veut construire, avec d'autres fintechs, une plate-forme pour proposer une palette de services financiers à ses clients : les PME. Une offre qui repose sur une importante infrastructure technologique ouverte et sur laquelle différentes briques peuvent venir se connecter.

"Pour les entreprises, je ne crois plus à la banque universelle", lance Pierre-Antoine Dusoulier, CEO de la start-up belge IbanFirst et ancien directeur général de Saxo Banque en France. Fondée en 2013 au sein même de Saxo Banque, la jeune pousse (qui s'est depuis émancipée) entend casser les codes de la banque en facturant ses clients (des PME) uniquement en fonction de leur usage.

UNE BANQUE SUR-MESURE BÂTIE AVEC LES FINTECHS

"Au départ, nous avons construit une plate-forme de paiement pour aider les PME à payer leurs fournisseurs à l'international dans une autre devise que l'euro", raconte l'entrepreneur. "Pour proposer ce service, on a dû bâtir un core banking (système d'information bancaire, ndlr) et on s'est rendu compte que cette infrastructure pouvait être utilisée pour délivrer bien d'autres services", poursuit-il.

Depuis sa création, la start-up a donc pivoté. Elle propose désormais aux PME d'ouvrir en ligne un compte gratuit pour se faire payer de leurs clients et régler leurs fournisseurs. A terme, la jeune pousse entend construire un véritable écosystème en rassemblant une série de fintechs, qui se connecteront à son infrastructure technologique. Via leur compte Ibanfirst, les PME clientes pourraient alors avoir accès à une plate-forme unique regroupant une batterie de services financiers, développés par des fintechs spécialistes dans leur domaine. "Le compte de base sera gratuit et constituera la pièce centrale du puzzle. Ensuite, si la PME cliente a besoin de services supplémentaires, elle pourra utiliser un service branché sur la plate-forme et ne le payera que si elle l'utilise", décrit Pierre-Antoine Dusoulier. "C'est un modèle de banking as a service", résume-t-il.

10 MILLIONS D'EUROS LEVÉS

A la place d'une banque traditionnelle multicasquette, qui ne peut délivrer correctement tous les services dont peut avoir besoin une entreprise, l'entrepreneur veut donc mettre en place une banque à la carte. Cette banque sur mesure serait alors construite grâce à l'agrégation de plusieurs services via les Open API, des briques technologiques qui permettent d'accéder aux données du système d'information. "Toute notre infrastructure de core banking est disponible en API. Nous sommes déjà prêts pour la DSP2", confirme le CEO, en faisant référence à la directive européenne qui obligera, dès 2018, les banques à rendre accessibles à des tiers, les informations liées aux soldes et aux mouvements bancaires des comptes courants.

Pour soutenir cette ambition, la start-up a finalisé en novembre dernier une levée de fonds de 10 millions d'euros auprès de Xavier Niel, via son fonds d'investissement NJJ Capital, et d'autres business angels. Grâce à cette augmentation de capital, Ibanfirst entend renforcer sa partie technique pour multiplier les partenariats avec les fintechs et déployer son offre commerciale.

Annexe 7 – De nouveaux acteurs grignotent le secteur bancaire

Source : BVA ; Observatoire de l'image des banques 2016 ; Simon Kucher & Partners | 03.04.2017 | Infographie : Marianne Boyer, Véronique Chocron

NOMBRE DE CLIENTS DES BANQUES EN LIGNE EN FRANCE, EN MILLIERS, À FIN 2016

Banques numériques

Selon une étude réalisée en février 2017 par le cabinet Simon-Kucher et Research Now, la part des Français (18-65 ans) détenant au moins un compte dans une banque en ligne atteint **10 % en 2016**, contre **8,3 % en 2015**. Malgré cette accélération, la part de marché des banques en ligne reste modeste, et leur modèle économique fragile.



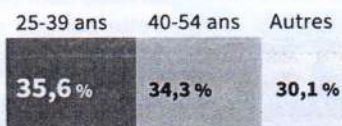
LEUR GENRE



LEUR PROFESSION

25,8 % sont cadres ou de professions intellectuelles supérieures

LEUR ÂGE



LEUR REVENU MENSUEL

70,3 % gagnent plus de 2 000 euros

LEUR RÉGION

25,5 % habitent en région parisienne