



Jérémie Rosselli, directeur général, France et Benelux, de N26

« IL NE SUFFIT PLUS D'ÊTRE UN CHAMPION NATIONAL, IL FAUT PENSER EUROPE »

Interview

Titulaire d'un MBA de la Booth School of Business de l'Université de Chicago, ainsi que d'un master en sciences des télécommunications, Jérémie Rosselli a commencé sa carrière en 2005 dans le domaine des fusions-acquisitions, entre Paris et Londres, d'abord comme analyste chez HSBC Investment Banking, puis chez Hawkpoint Partners. Avant de rejoindre N26, il a mené plusieurs entrées réussies sur le marché avec des marques comme Burger King, notamment sur le marché français, dans les Balkans et au Moyen-Orient.



La trajectoire de la banque digitale allemande se poursuit dans un environnement très concurrentiel, entre montée en puissance des usages quotidiens, supervision renforcée et ambitions paneuropéennes.

Quel est aujourd'hui le profil des clients N26 en France et quelle place la banque occupe-t-elle dans leurs usages du quotidien ?

Le profil des clients N26 ne se limite plus aux jeunes urbains. L'application est utilisée dans 15 000 communes françaises ; environ 40 % des utilisateurs ont plus de 35 ans, et notre progression s'accélère depuis deux ans vers les plus de 40 ans. En France, un client réalise en moyenne 25 transactions par mois, pour un volume d'environ 1 500 euros. L'usage est donc régulier, centré sur les dépenses du quotidien, de l'alimentation au shopping, en passant par les transports et les voyages.

La notion de banque principale a aussi évolué. Longtemps associée à la domiciliation du salaire, elle renvoie désormais davantage à la banque utilisée chaque jour pour payer, suivre son budget et piloter ses finances. Un salaire peut être versé dans un établissement, transféré dans un autre, puis utilisé au quotidien depuis une application différente. Dans cette logique, N26 veut devenir la banque qui structure le budget des clients, autour des paiements, de l'épargne et de l'investissement pour simplifier les usages mais aussi les démocratiser en particulier sur l'investissement.

Quels usages observe-t-on sur l'épargne et l'investissement ?

N26 s'est d'abord développée dans un contexte de taux négatifs, avec une offre centrée sur le paiement, la carte à débit immédiat, les transactions en temps réel et une expérience mobile fluide et bien moins chère. Elle a ensuite ajouté des outils de budgétisation, comme les espaces, pour mettre de l'argent de côté ou organiser ses dépenses. Cette montée en gamme s'appuie sur plusieurs abonnements, du compte standard gratuit à Smart (5,90 euros par mois), puis You (9,90 euros), avec notamment des assurances voyage, et Metal (16,90 euros), plus complet et premium. La remontée des taux a ouvert un nouveau terrain, celui de l'épargne. N26 propose des comptes rémunérés, avec calcul des intérêts au jour le jour et versement mensuel. La banque a aussi étendu son offre à l'investissement, avec actions ou ETF accessibles dès un euro depuis l'application, crypto-actifs et, plus récemment, PEA en France.

Le crédit constitue-t-il un prochain axe de développement ?

Le crédit dépend fortement des pays et des cadres réglementaires. En France, N26 propose depuis 2017 du crédit à la consommation avec Younited Credit, ainsi que du paiement fractionné. Dans d'autres marchés, comme en Allemagne, elle commercialise aussi du découvert ou du crédit immobilier. Les déploiements se font donc au cas par cas.

Quels traits communs et quelles différences observez-vous entre les marchés bancaires européens ?

Dans la plupart des pays européens, il y a un champion local et deux grands acteurs capables d'opérer à l'échelle européenne. La croissance se concentre surtout autour de ces derniers et de l'acteur local dominant.

Si les usages digitaux progressent partout, ils évoluent à des rythmes différents. L'Allemagne, longtemps attachée au cash, a adopté plus tardivement le paiement par carte. N26 permet encore à ses clients allemands de déposer des espèces sur un compte, ce qui est moins pertinent en France ou en Espagne. Les spécificités locales demeurent fortes, qu'elles soient technologiques, réglementaires ou fiscales. Cela se reflète dans les transactions, avec des acteurs différents selon les pays, comme Bizum en Espagne, iDEAL aux Pays-Bas ou Itsme en Belgique.

La multibancarisation s'impose comme une tendance européenne commune. La France se distingue par la densité de son réseau d'agences, que le digital devrait progressivement rationaliser.

Dans un marché bancaire très concurrentiel, comment N26 construit-elle sa croissance, son innovation et sa rentabilité ?

Dans les pays où elle est présente, N26 observe une même dynamique. Les banques traditionnelles progressent peu, tandis que la croissance se concentre autour de quelques acteurs digitaux, européens ou locaux. Les clients commencent souvent par tester les néo-banques avec quelques virements de quelques centaines d'euros, avant d'en faire un outil de gestion du quotidien.

La compétitivité de N26 repose sur le produit, les coûts et l'innovation. Sans réseau d'agences ni systèmes historiques lourds, son modèle digital permet d'automatiser davantage et de proposer une structure de coûts plus légère. L'innovation part des besoins concrets des clients et des usages encore mal servis. Le compte épargne rémunéré au jour le jour en est un exemple, simple, transparent, disponible à tout moment, avec versement mensuel des intérêts. Et ça marche puisque sur ce produit comme beaucoup d'autres, nous sommes ravis de voir beaucoup d'autres banques nous copier.

La rentabilité dépend aussi de la taille de la base clients, de la diversité des services utilisés et de leur efficacité opérationnelle. N26 élargit donc son offre vers de nouvelles verticales, comme les abonnements téléphoniques dans certains pays. En Allemagne, où les forfaits mobiles restent coûteux, une offre télécom intégrée peut avoir du sens. En France, marché plus compétitif, ce service apparaît moins pertinent et n'est pas envisagé à ce stade.

Comment travaillez-vous la confiance et la relation client dans un modèle entièrement digital ?

Le digital ne signifie pas l'absence d'humain. N26 s'appuie sur un service client assuré par de vraies personnes, disponible sept jours sur sept et dans les cinq langues les plus parlées en Europe (anglais, allemand, français, espagnol et portugais). L'enjeu est d'automatiser les opérations simples (modifier un plafond, ajouter un bénéficiaire, ajuster des paramètres...) pour réserver l'intervention humaine aux sujets qui l'exigent vraiment. Sur l'investissement, par exemple, N26 n'observe pas de demande massive de conseil téléphonique. Cette attente existe sur certains segments, mais ne correspond pas aux usages majoritaires des clients pour une raison simple que les banques traditionnelles ont trop longtemps refusé de voir : une des premières demandes des clients, c'est une envie d'autonomie !

Quel regard portez-vous sur la réglementation européenne, après les épisodes de supervision renforcée avec la BaFin ?

La réglementation bancaire vise d'abord à protéger les clients et la stabilité du système financier. Pour une banque digitale en forte croissance comme N26, la crédibilité se joue aussi dans sa capacité à répondre aux exigences de supervision, notamment contre la fraude, le blanchiment et le financement du terrorisme. L'actualité avec la BaFin l'a rappelé. En mai 2024, le régulateur allemand a levé, à compter du 1^{er} juin, la restriction qui limitait N26 à 60 000 nouveaux clients par mois. N26 indique avoir investi dans les équipes, les infra-

N26 en bref

N26

• Fondée à Berlin en 2013 par Valentin Stalf et Maximilian Tayenthal, N26 est l'une des principales banques européennes 100 % digitales à opérer avec une licence bancaire allemande. Lancée commercialement en 2015, puis en France en 2017, elle est aujourd'hui présente sur 24 marchés et compte plus de 11 millions de clients, dont plus de la moitié génèrent des revenus.

• N26 revendique plus de 10 milliards d'euros de dépôts et plus de 170 milliards d'euros de transactions sur l'année écoulée. En 2025, la banque a atteint la rentabilité à l'échelle mondiale, avec plus de 500 millions d'euros de revenus et une marge brute de 350 millions.

• Elle emploie environ 1 700 salariés dans huit pays, avec des bureaux et hubs notamment à Berlin, Barcelone, Madrid, Milan, Paris et Vienne. Ses principaux marchés sont l'Allemagne, la France, l'Italie et l'Espagne.

• Les fondateurs conservent encore environ 20 % du capital ; le reste est détenu par des investisseurs internationaux, dont Tencent, Allianz X, Insight Partners, GIC, Third Point Ventures, Coatue Management et Dragoneer Investment Group. Au total, N26 a levé environ 1,8 milliard d'euros, dont une série E de 900 millions d'euros en 2021.

structures et les outils de conformité, en particulier pour renforcer la détection en temps réel des risques.

À l'échelle européenne, la dynamique de supervision va vers davantage de principes communs et de standardisation. Mais certaines règles restent très locales, de l'entrée en relation à la protection de la clientèle, jusqu'au crédit à la consommation. Cette fragmentation freine encore l'émergence de champions bancaires paneuropéens, alors que la taille européenne devient un prérequis pour rivaliser.

Quels sont aujourd'hui les attentes des clients et les prochains standards que la banque digitale doit accompagner ?

L'instantanéité a profondément modifié les attentes. Il n'est plus acceptable d'attendre quelques jours qu'un virement apparaisse sur un compte ou simplement d'attendre le mardi matin pour avoir à jour le solde de votre compte courant avec les opérations du week-end débitées. Simplicité, transparence et immédiateté sont devenues des standards bancaires et font partie des valeurs revendiquées par N26. La personnalisation s'impose aussi. Il ne s'agit pas forcément d'avoir un conseiller dédié, mais de proposer le bon service au bon moment. Lorsqu'une transaction dépasse les habitudes d'un utilisateur, notre application peut par exemple suggérer un paiement en plusieurs fois. Les cartes virtuelles participent de cette logique, à la fois pour la sécurité et l'expérience utilisateur.

Ces standards réduisent aussi la charge mentale financière. Consulter son compte un dimanche soir et voir immédiatement son solde réel donne un sentiment de maîtrise. L'éducation financière devrait enfin devenir un enjeu majeur en France. Les banques ont une carte à jouer pour aider les clients à mieux comprendre les produits et les usages financiers. ■ **Propos recueillis par Audrey Spy**

« À l'échelle européenne, la dynamique de supervision va vers davantage de principes communs et de standardisation. »