

# Perspectives

N°26/166 – 13 août 2026

## Fintech – Revolut, l'envers de l'écran

- Entre juin 2023 et juin 2026, les effectifs de Revolut ont bondi de 76,1%, passant de 7 515 à 13 236 personnes dans une entreprise qui revendique plus de 75 millions d'utilisateurs. Cette croissance massive montre que, derrière son application unique, l'organisation nécessaire pour la faire fonctionner a changé d'échelle.
- Bien que née à Londres, Revolut compte plus de collaborateurs en Inde qu'au Royaume-Uni. L'organisation apparaît fortement polarisée avec cinq pays concentrant plus de 73% des effectifs géolocalisés de la fintech.
- Si le cœur technologique reste le premier pôle de l'entreprise, c'est désormais la fonction commerciale qui croît le plus vite. Sur un an glissant de juin 2025 à juin 2026, un tiers de la croissance nette des effectifs de Revolut provenait de la seule fonction commerciale, cohérent avec son ambition d'accélérer ses ventes et le développement de ses marchés.
- Pour encadrer cette structure de plus de 13 000 personnes, Revolut a fortement renforcé ses fonctions de gestion et d'administration qui ont progressé de 21,2% en un an. L'entreprise s'enrichit également de métiers spécialisés et de services professionnels qui dépassent le simple cadre technologique initial.
- Revolut fonctionne selon plusieurs « horloges » internes, avec des équipes aux temporalités de constitution et de recomposition différentes. Cette complexité organisationnelle montre que Revolut déborde de la simple définition de « néobanque » pour devenir une organisation internationale hautement structurée.

### 13 236 personnes derrière l'application

L'application de la néobanque Revolut tient toujours dans un smartphone. Mais l'organisation nécessaire pour la faire fonctionner a changé d'échelle.

En juin 2023, S&P Capital IQ Pro recensait 7 515 personnes travaillant chez Revolut dans sa base *Headcount Analytics*<sup>1</sup>. Trois ans plus tard, elles sont 13 236. Une hausse de 76,1% pour 5 721 personnes de plus recensées. **Ces chiffres donnent une première mesure de l'entreprise qui s'est construite derrière l'interface pratiquée par quelque 75 millions d'utilisateurs.**

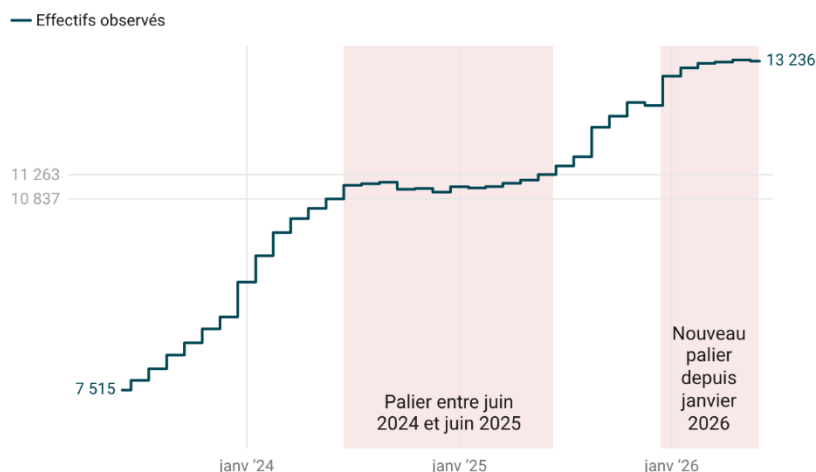
Entre juin 2023 et juin 2024, les effectifs observés bondissent de 44,2%, à 10 837 personnes. Une progression très rapide. L'année suivante marque un palier, avec seulement +3,9%. Puis le mouvement repart. +17,5% entre juin 2025 et juin 2026. Sur cette dernière période, S&P recense 1 973 personnes supplémentaires. Sur les trois derniers mois disponibles, la courbe s'aplatit à nouveau. S&P observe 13 197 personnes en mars 2026, 13 255 en mai et 13 236 en juin.

<sup>1</sup> Dans cette enquête, les effectifs attribués à Revolut sont ceux observés par S&P. Ces données obtenues auprès d'un prestataire tiers agrègent plusieurs types de sources publiques ou professionnelles. L'éditeur précise lui-même que les effectifs peuvent diverger des chiffres officiellement publiés par les entreprises et que certaines populations diffèrent selon les agrégats utilisés. Nous utilisons donc cette source pour lire des tendances, des répartitions et des changements de structure. Elle ne constitue pas un registre administratif officiel des salariés de Revolut.

**Revolut semble donc recruter par séquences.** Certaines périodes ajoutent plusieurs milliers de personnes quand d'autres stabilisent les effectifs. Cette alternance donne déjà une première indication sur la manière dont le groupe se construit, à savoir par vagues successives de capacités humaines.

### Revolut recrute par vagues

En juin 2023, S&P Capital IQ Pro recensait 7 515 personnes travaillant chez Revolut dans sa base Headcount Analytics. Trois ans plus tard, en juin 2026, elles sont 13 236. Une hausse de 76,1% pour 5 721 personnes de plus recensées sur cette période.



Graphique: Etudes Economiques Groupe Crédit Agricole • Source: S&P Capital IQ Pro • Créé avec Datawrapper

### L'Inde devant le Royaume-Uni

Si Revolut est née à Londres et conserve son ancrage britannique, **le Royaume-Uni n'est en réalité plus son premier pays en nombre d'effectifs observés.**

S&P recense 3 584 personnes en Inde, contre 2 022 au Royaume-Uni, un écart de 1 562 personnes en faveur de l'Inde. **Avec 77% de personnes de plus que le Royaume-Uni, l'Inde représente 27,2% des effectifs** auxquels S&P associe une géographie. L'Espagne arrive en troisième position avec 1 743 personnes, devant la Pologne (1 161) et le Portugal (1 144).

Ces cinq pays réunissent 9 654 personnes concentrant 73,4% des 13 154 effectifs géolocalisés par S&P. Cette concentration change la représentation que nous nous faisons habituellement de Revolut. **Alors que son empreinte commerciale est mondiale, son organisation humaine apparaît beaucoup plus polarisée.**

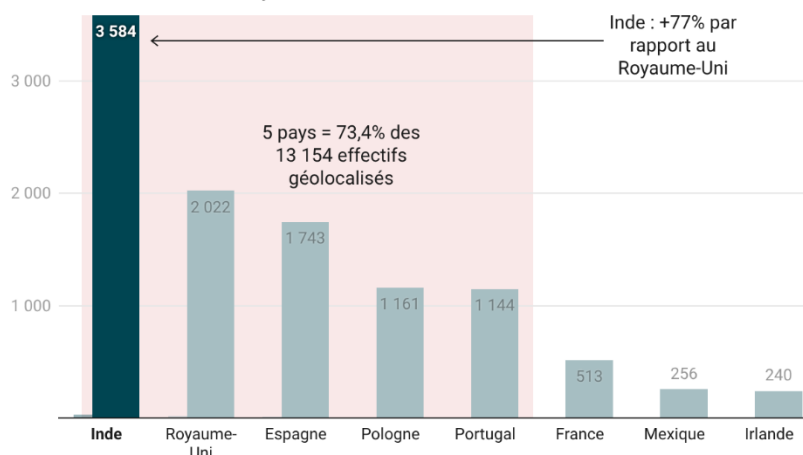
L'Europe rassemble près de 60% des effectifs géolocalisés. L'Asie-Pacifique en représente près de 31%, principalement grâce à l'Inde. À elles seules, l'Inde et le Royaume-Uni regroupent plus de 42% du total. Le centre de gravité humain de Revolut déborde donc largement du seul Royaume-Uni.

**L'entreprise qui distribue une application dans de nombreux pays s'appuie sur quelques grands pôles de concentration<sup>2</sup>. L'Inde en est aujourd'hui le premier.**

<sup>2</sup> Ces données n'attribuent pas à chaque implantation d'autres indicateurs que la géographie de rattachement. Une personne localisée en Inde ne renseigne ni le lieu de décision, ni le marché visé, ni le revenu qu'elle contribue à générer. La géographie de ces effectifs ne doit pas se confondre avec celle des clients ou de l'activité économique de Revolut.

## Londres n'est plus le premier pôle humain de Revolut

Si Revolut est née à Londres et conserve son ancrage britannique, le Royaume-Uni n'est en réalité plus son premier pays en nombre d'effectifs observés. L'Inde compte 3 584 personnes recensées, contre 2 022 au Royaume-Uni.



Graphique: Etudes Economiques Groupe Crédit Agricole • Source: S&P Capital IQ Pro • Créé avec Datawrapper

## La croissance change de métier

**La répartition des métiers apporte un troisième enseignement.** En juin 2026, 4 571 personnes travaillent dans l'ingénierie, les produits ou la recherche. Elles représentent 34,5% des effectifs observés. Le cœur technologique reste donc le premier ensemble de Revolut. Il continue aussi de croître, +9,3% en un an avec 390 personnes ajoutées.

Dans le même temps, les fonctions commerciales et marketing passent de 1 378 à 2 066 personnes, une croissance de +49,9% en douze mois. Leur poids dans l'organisation progresse passant de 12,2% à 15,6%. À l'intérieur de cet ensemble, la fonction commerciale concentre l'essentiel du mouvement. S&P y recensait 1 210 personnes en juin 2025. Un an plus tard, elles sont 1 879 et s'affichent en hausse de +55,3%.

Rapporté à la hausse totale des effectifs de Revolut sur la période, le calcul est éclairant. **Un tiers de l'augmentation nette observée entre juin 2025 et juin 2026 provient de cette seule fonction commerciale. La hiérarchie avec les « ingénieurs » s'est même inversée.** En juin 2023, S&P dénombrait 1 055 ingénieurs pour 859 personnes dans les fonctions commerciales. Trois ans plus tard, les premiers sont 1 573 et les seconds 1 879.

**Si Revolut continue de renforcer sa capacité à construire ses produits, la néobanque renforce encore plus vite sa capacité à les vendre et à développer ses marchés.**

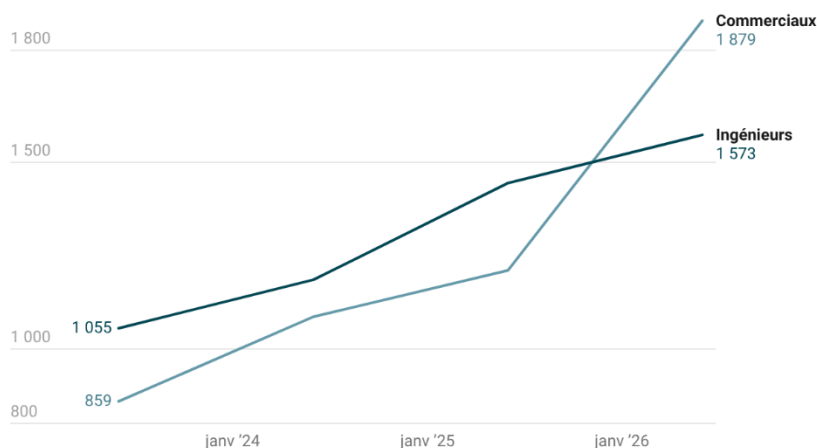
Cette évolution intervient à un stade où l'entreprise cherche à approfondir la relation avec ses clients, à multiplier les produits financiers et à étendre sa présence géographique en conformité.

Les données d'effectifs donnent ici une traduction organisationnelle de cette ambition<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> La comparaison doit rester prudente. 12,8% des effectifs observés ne sont pas catégorisés. Par ailleurs, les catégories S&P sont larges. La fonction commerciale inclut notamment le développement d'affaires et la gestion de comptes. La catégorie ingénierie couvre de nombreuses spécialités techniques. Elles ne correspondent pas nécessairement aux intitulés utilisés dans l'organigramme interne de Revolut.

## Chez Revolut, les commerciaux dépassent les ingénieurs

Effectifs observés par rôle chez Revolut. Période de juin 2023 à juin 2026.



Graphique: Etudes Economiques Groupe Crédit Agricole • Source: S&P Capital IQ Pro • Créé avec Datawrapper

## L'organisation s'épaissit

La progression ne se limite pas aux commerciaux. Les fonctions de gestion et d'administration au sens large<sup>4</sup> passent de 1 233 à 1 494 personnes en un an, soit +21,2%. Dans cet ensemble, les ressources humaines progressent de 31,5% passant de 381 à 501 personnes. La finance passe de 291 à 341 personnes, le juridique de 225 à 264.

Ces volumes restent inférieurs à ceux de la technologie ou des services, **mais leur évolution signale néanmoins l'épaississement des fonctions nécessaires pour encadrer une organisation de plus de 13 000 personnes observées**, présente dans de nombreuses juridictions et active sur un nombre croissant de métiers.

**Une autre catégorie pèse lourd. Il s'agit des fonctions de services.** Elles regroupent 3 413 personnes<sup>5</sup>, soit plus d'un quart du total. Leur composition a beaucoup changé en trois ans. Le support client est par exemple passé de 832 personnes en juin 2023 à 995 en juin 2026. Les fonctions catégorisées en « services professionnels » par S&P<sup>6</sup> ont doublé passant de 1 111 à 2 216 personnes. **Leurs poids montrent que l'organisation s'est enrichie de métiers tournés vers des services de spécialités qui dépassent largement le seul couple ingénierie-produit.**

En trois ans, Revolut a donc ajouté des commerciaux, des experts, des juristes, des financiers, des spécialistes à une base technologique déjà importante. C'est cette addition qui commence à changer la physionomie de l'entreprise. **Elle rend en effet peu à peu l'étiquette de néobanque insuffisante pour décrire l'organisation qui se construit derrière l'application.**

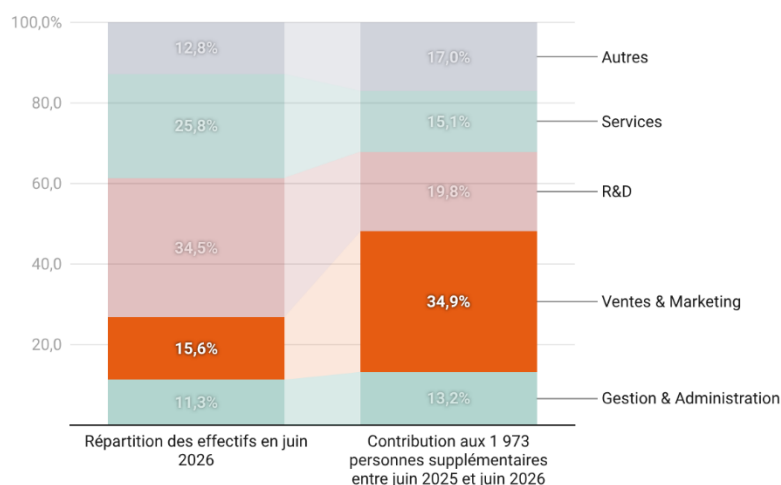
<sup>4</sup> Fonctions de type juridique, finance, opérations, analystes, conseil et RH.

<sup>5</sup> Il s'agit essentiellement des fonctions support et de spécialités.

<sup>6</sup> Cette catégorie regroupe des métiers de services aussi divers que des consultants, des comptables, des conseillers, des traducteurs. Elle ne peut donc pas être lue comme une direction homogène de Revolut.

## Chez Revolut, si le cœur reste technologique, la croissance devient commerciale

Répartition des effectifs par département catégorisé par S&P en juin 2026 versus contribution à leur croissance entre juin 2025 et juin 2026.



Graphique: Etudes Economiques Groupe Crédit Agricole • Source: S&P Capital IQ Pro • Créé avec Datawrapper

## Plusieurs horloges sous le même toit

**Derrière la structure des effectifs, se dessine surtout le corps social de l'entreprise. Une manière de l'observer consiste à analyser la durée moyenne passée dans les différentes fonctions<sup>7</sup>.** Cet indicateur peut renseigner sur la maturité des équipes, la stabilité des responsabilités et l'intensité de la mobilité interne. L'enjeu n'est donc pas tant d'évaluer l'attachement à l'entreprise, mais de comprendre comment son corps social se structure, se renouvelle et évolue.

Dans les fonctions administratives, financières, juridiques et RH, la durée moyenne chez Revolut<sup>8</sup> atteint 2,19 années quand elle tombe à 1,57 an dans les fonctions commerciales et marketing. Du côté de l'ingénierie, le produit et la recherche ou encore les fonctions de services et de support, le chiffre se stabilise autour des 1,9 année.

**À l'échelle des métiers, l'écart se creuse davantage.** Les personnes classées dans les fonctions qualifiées d'opérations<sup>9</sup> occupent leur titre actuel depuis 2,73 années en moyenne quand les services dits « professionnels » tombent à 1,28 an<sup>10</sup>. Les ingénieurs se situent par exemple à 2,16 années, les fonctions produit à 1,95, les commerciaux à 1,88 quand le support tombe à 1,64, la recherche à 1,65. De leur côté, le marketing et le juridique se situent respectivement à 1,34 et 1,30 an.

Ces chiffres décrivent des équipes constituées à des moments différents et la forte croissance récente de certaines d'entre elles fournit déjà une partie de l'explication. En effet, lorsqu'une fonction ajoute plusieurs centaines de personnes en quelques mois, sa durée moyenne dans le titre baisse mécaniquement. Les fonctions commerciales en donnent un bon exemple.

Mais d'autres facteurs<sup>11</sup> peuvent bien entendu également jouer comme les promotions, la mobilité interne, le changement d'intitulé, la création de nouveaux postes ou les effets de bord liés à des réorganisations ou

<sup>7</sup> Cet indicateur mesure la durée moyenne dans le titre actuel. Il ne mesure pas l'ancienneté totale chez Revolut. Il ne peut pas non plus être assimilé à un taux de rétention ou de *turnover*. L'analyse porte donc sur l'ancienneté dans la fonction, et non sur l'ancienneté au sein de Revolut.

<sup>8</sup> Les données de S&P à ce niveau renseignent sur l'ancienneté moyenne relative des titres occupés et révèlent des temporalités différentes entre fonctions.

<sup>9</sup> Collaborateurs spécialisés dans le développement *corporate*, les relations investisseurs, la stratégie et l'administration autour de ces fonctions.

<sup>10</sup> Rappelons que cette catégorie rassemble consultants et conseillers.

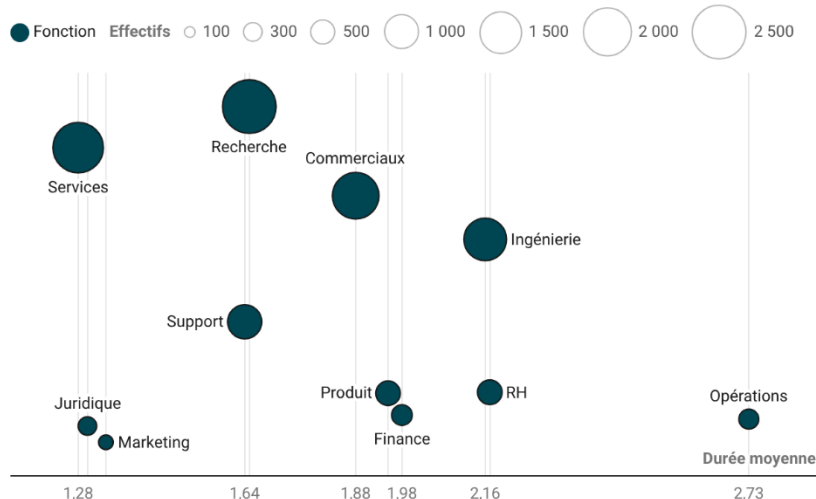
<sup>11</sup> Impossibles à départager avec les données disponibles.

à des armées de consultants en mission au sein de l'entreprise. Cette limite empêche de transformer les écarts observés en diagnostic sur la fidélité des salariés.

Néanmoins, elle n'enlève pas leur intérêt organisationnel. **Revolut fonctionne avec plusieurs horloges. Certaines équipes reposent sur des titres occupés depuis plus longtemps. D'autres portent la marque de recrutements ou de recompositions beaucoup plus récents.**

### Les métiers de Revolut ne vivent pas au même rythme

Durée moyenne passée dans le titre actuel, en années. Fonctions et rôles comptant plus de 100 personnes.



Cet indicateur mesure la durée dans le titre actuel, pas l'ancienneté totale chez Revolut et encore moins le turnover.  
Graphique: Etudes Economiques Groupe Crédit Agricole • Source: S&P Capital IQ Pro • Créé avec Datawrapper

### Ce que les chiffres ne disent pas

**Cette lecture du temps mérite un rapprochement avec un sujet régulièrement associé à Revolut : sa culture de la performance.** Les données S&P disponibles sur la durée moyenne passée dans son poste rendent la question légitime dès lors que certaines fonctions affichent simultanément une forte croissance et des durées courtes dans le poste. Chez Revolut, nous observons une organisation renouvelée rapidement dans certains métiers. Bien évidemment, les raisons de ce renouvellement restent ouvertes et une durée courte dans le titre actuel ne démontre aucune pression managériale, ni davantage un taux de départ élevé.

Pour aller plus loin, il faudrait pouvoir suivre les cohortes de recrutement, les mobilités internes, les changements de titre et les départs par fonction. Les données de S&P ne fournissent pas cette granularité de manière suffisamment robuste pour conclure.

**La durée dans le titre actuel joue donc ici un autre rôle. Elle donne une profondeur temporelle à la photographie des effectifs.** Après avoir montré où Revolut emploie ses effectifs et dans quelles fonctions, elle permet d'observer l'âge relatif des différentes composantes de son organisation. Et cette organisation apparaît loin d'être homogène.

### La néobanque déborde de l'écran

Ces trois années de données sur les effectifs observés de Revolut **dessinent désormais une entreprise sensiblement différente de celle que suggère spontanément le mot « néobanque »** qu'on aime à utiliser pour la qualifier.

**En trois ans, Revolut n'a pas seulement grandi, son organisation s'est épaissie et polarisée.** Elle repose sur quelques grands pôles géographiques, conserve un socle technologique dominant, **mais voit sa croissance récente se déplacer davantage vers les fonctions commerciales** tandis que les métiers juridiques, financiers, RH et de services prennent eux aussi de l'ampleur.

Ces différentes composantes portent en outre des temporalités très différentes. L'ensemble dessine une organisation internationale, spécialisée et structurée autour de plusieurs grands pôles de métiers.

**Le terme « néobanque » reste efficace pour raconter l'expérience Revolut.** Le client continue d'ouvrir une application, de déplacer son argent sur un écran et d'accéder à une gamme de services dans une interface unique. **Mais l'organisation qui produit cette expérience a pris une tout autre ampleur.**

Cette évolution ne rapproche pas mécaniquement Revolut d'une banque traditionnelle. **Elle montre surtout les moyens humains nécessaires pour faire fonctionner à grande échelle un modèle financier pensé comme numérique.** Revolut a réussi à conserver une expérience de néobanque tout en construisant derrière elle une entreprise qui déborde désormais largement de cette définition. Si le smartphone reste la vitrine de la fintech britannique, les 13 236 personnes recensées par S&P racontent ce qu'il a fallu bâtir derrière.

**Consultez notre série consacrée à Revolut disponible en accès libre sur internet :**

Revolut, un AIR de mystère – Juillet 2026

Revolut, la néobanque dans la rue ! – Février 2026

Revolut, l'obscur clarté – Mai 2025

**Crédit Agricole S.A. — Direction des Études Économiques**

12 place des États-Unis – 92127 Montrouge Cedex

**Directeur de la Publication :** Isabelle Job-Bazille

**Rédacteur en chef :** Romain Liquard

Contact: [publication.eco@credit-agricole-sa.fr](mailto:publication.eco@credit-agricole-sa.fr)

**Consultez les Études Économiques et abonnez-vous gratuitement à nos publications sur :**

**Internet :** <https://etudes-economiques.credit-agricole.com/>

**Application Etudes ECO** disponible sur [App store](#) et [Google Play](#)

*Cette publication reflète l'opinion de Crédit Agricole S.A. à la date de sa publication, sauf mention contraire (contributeurs extérieurs). Cette opinion est susceptible d'être modifiée à tout moment sans notification. Elle est réalisée à titre purement informatif. Ni l'information contenue, ni les analyses qui y sont exprimées ne constituent en aucune façon une offre de vente ou une sollicitation commerciale et ne sauraient engager la responsabilité du Crédit Agricole S.A. ou de l'une de ses filiales ou d'une Caisse Régionale. Crédit Agricole S.A. ne garantit ni l'exactitude, ni l'exhaustivité de ces opinions comme des sources d'informations à partir desquelles elles ont été obtenues, bien que ces sources d'informations soient réputées fiables. Ni Crédit Agricole S.A., ni une de ses filiales ou une Caisse Régionale, ne sauraient donc engager sa responsabilité au titre de la divulgation ou de l'utilisation des informations contenues dans cette publication.*