

## Disrupter la banque pour la sauver Les Fintech, acteurs de la révolution numérique dans la finance

**Bpifrance Le Lab publie une étude inédite dédiée aux Fintech (contraction de finance et technologie) et analyse comment ces entreprises ont bouleversé les codes du secteur financier.**

En l'espace de quelques années, **les Fintech ont rebattu les cartes du jeu bancaire traditionnel** et suscité un engouement grandissant. En 2015, KPMG recensait plus de 1100 opérations d'investissement pour un montant total s'élevant à 19,1 milliards de dollars. Pour pénétrer le secteur financier, **elles ont tout misé sur le client** en s'appropriant les nouveaux usages de consommation induits par le numérique (implication du consommateur, instantanéité, simplicité d'usage, quasi-gratuité des services, etc.). Les positions des banques sont concurrencées par ces nouveaux entrants numériques à tous niveaux : **à chaque activité bancaire, sa Fintech**. Des services de paiement au financement des entreprises en passant par le compte courant et la gestion d'actifs, rares sont les métiers financiers qui n'ont pas été réinventés par les Fintech.

A travers cette étude essentiellement centrée sur les activités des Fintech en France, **Bpifrance Le Lab s'est donné pour ambition :**

- **de comprendre la stratégie de ces entreprises pour s'imposer au sein du secteur financier**, un marché complexe et protégé par d'importantes barrières à l'entrée ;
- **d'analyser le caractère protéiforme de la concurrence** (Fintech, GAFA, télécoms, grande distribution) **à laquelle les banques sont confrontées.**

Fruit d'une collaboration de Bpifrance Le Lab avec Gilles Denoyel, ancien Président des relations institutionnelles internationales du Groupe HSBC en Europe, l'étude « **Disrupter la banque pour la sauver** » s'appuie sur de nombreux entretiens avec des acteurs de l'écosystème financier (startup, banques, investisseurs, journalistes spécialisés).

### 4 messages clés à retenir

- 1** **Face aux nouveaux entrants, le danger majeur pour les banques, c'est d'être intermédiées et de perdre la maîtrise de la relation client.** Elles pourraient risquer d'être cantonnées à un rôle de gestionnaire à faible valeur ajoutée.
- 2** **Entre compétition et coopération, les Fintech poussent les banques à se transformer par la « coopération » !** Elles imposent de nouveaux standards bancaires en offrant à leurs clients des solutions alternatives moins coûteuses et plus personnalisées. Pour rester dans la course, les banques doivent s'adapter et tout miser sur l'expérience client.
- 3** **Malgré les apparences, les « nouveaux entrants » ne sont pas nécessairement des « concurrents ».** Certaines Fintech proposent également des **services à destination des banques (B2Bank)** pour les accompagner dans leur processus de transformation digitale.
- 4** **La réelle concurrence pourrait venir des géants du web américains et chinois, des acteurs de la grande distribution et des télécoms.** Ces entreprises qui souhaitent accroître leur accès aux données des clients disposent de ressources financières considérables et d'une importante base de clients qui facilite l'adoption de nouvelles solutions financières.

L'étude de Bpifrance Le Lab s'interroge également sur **l'avenir des Fintech**, qu'elles soient disruptives ou collaboratives et montre que de nombreuses synergies existent avec les acteurs traditionnels du marché, notamment par l'exploitation de la technologie *Blockchain*.

**L'étude « Disrupter la banque pour la sauver » dément également certaines idées reçues sur les Fintech, parmi lesquelles :**

**Faux**

**Le secteur bancaire est une forteresse impénétrable.**

Les barrières à l'entrée de l'industrie bancaire restent certes efficaces contre la concurrence frontale de nouveaux entrants. Mais les Fintech ont pénétré ce secteur en ciblant des interstices de marché. Elles ont contourné les barrières à l'entrée en s'appuyant sur le numérique qui abaisse leur degré de protection par sa capacité à transformer les usages et à accélérer l'adoption de nouvelles solutions.

**Faux**

**Les Fintech se sont avant tout imposées par une révolution technologique**

Ces entreprises se sont distinguées par des innovations d'usage : utilisation du *smartphone* (paiements, néobanques), sollicitation de la fibre collaborative (financement participatif), etc. Elles réinventent la relation client à travers des offres centrées sur le consommateur, qu'il soit un particulier, une entreprise ou... une banque.

**Faux**

**Les activités des Fintech se soustraient à la réglementation financière.**

Elles sont encadrées par les régulateurs, mais elles bénéficient de statuts plus souples car leurs activités ne couvrent pas la totalité des services bancaires. Un impératif demeure néanmoins : la sécurité des paiements et des transactions.

**À propos de Bpifrance Le Lab**

Bpifrance Le Lab est un laboratoire d'idées lancé en mars 2014 pour « faire le pont » entre le monde de la recherche et celui de l'entreprise. Le Lab est un « dérouteur » d'idées reçues pour Bpifrance et les dirigeants d'entreprise, de la start-up à l'ETI.

Bpifrance Le Lab décrypte les déterminants de la croissance et éclaire les chefs d'entreprise dans un monde de ruptures à la fois économiques, sociétales et environnementales, avec deux finalités :

- participer à l'amélioration des pratiques de financement et d'accompagnement de Bpifrance ;
- stimuler la réflexion stratégique des dirigeants et favoriser la croissance de leur entreprise.

Bpifrance Le Lab s'est doté de sa propre gouvernance, avec un Conseil d'orientation composé de 19 personnalités interdisciplinaires et présidé par Nicolas Dufourcq, directeur général de Bpifrance.

Suivez nous sur Twitter : @BpifranceLeLab et @bpifrance – [www.bpifrance-lelab.fr](http://www.bpifrance-lelab.fr) – [www.bpifrance.fr](http://www.bpifrance.fr)

**Contact presse :**

Bpifrance  
Nathalie Police  
Tél. : 01 41 79 95 26  
[nathalie.police@bpifrance.fr](mailto:nathalie.police@bpifrance.fr)



Disrupter la banque pour la sauver

bpi**france**

**L**AB

# DISRUPTER LA BANQUE POUR LA SAÜVER LES FINTECH

ACTEURS DE LA RÉVOLUTION  
NUMÉRIQUE DANS LA FINANCE

bpi**france**

**L**AB

27-31, avenue du Général Leclerc  
94710 Maisons-Alfort Cedex  
Tél. : 01 41 79 80 00

**L**AB

bpi**france**



## Présentation de Bpifrance Le Lab

---

**Bpifrance Le Lab** est un **laboratoire d'idées lancé en mars 2014 pour « faire le pont » entre le monde de la recherche et celui de l'entreprise.**

**Bpifrance Le Lab** est un agitateur d'idées pour **Bpifrance** et les dirigeants d'entreprises, de la start-up à l'ETI.

**Bpifrance Le Lab décrypte les déterminants de la croissance et éclaire les chefs d'entreprises** dans un monde de ruptures à la fois économiques, sociétales et environnementales, avec deux finalités :

- participer à **l'amélioration des pratiques de financement et d'accompagnement de Bpifrance ;**
- **stimuler la réflexion stratégique** des dirigeants et favoriser la croissance de leur entreprise.

**Bpifrance Le Lab** s'est doté de sa propre gouvernance, avec un conseil d'orientation composé de personnalités interdisciplinaires et présidé par Nicolas Dufourcq, Directeur général de **Bpifrance**.

## Édito GO Fintech !

---

Inconnues il y a encore quelques années, les Fintech (contraction de finance et technologie) suscitent désormais un très fort engouement. Ces start-up innovantes ont pénétré de très nombreux métiers bancaires. Par leur approche centrée sur le consommateur, elles renouvellent la relation client et proposent une alternative crédible et innovante aux services bancaires, tels que nous les connaissons.

Fruit d'une collaboration enrichissante avec Gilles Denoyel, ancien Président des relations institutionnelles internationales du Groupe HSBC en Europe, l'étude « **Disrupter la banque pour la sauver** » s'appuie sur de nombreux entretiens avec des acteurs de l'écosystème financier (start-up, banques, investisseurs, journalistes) pour comprendre comment le numérique est en train de bouleverser le secteur financier. Essentiellement centrée sur les activités des Fintech en France, elle a pour ambition de comprendre leurs particularités et de montrer que, si certaines entrent en concurrence avec les banques, d'autres ont pour ambition de les accompagner vers leur nécessaire transformation numérique.

La prise de conscience des banques traditionnelles de ce phénomène a été tardive. De l'indifférence au déni, elles cherchent désormais à collaborer étroitement avec ces start-up et envient leur créativité et leur agilité.

Le secteur financier est à l'aube de mutations profondes auxquelles de nombreux acteurs entendent participer (géants du web, grande distribution, télécoms) et en première ligne, les banques. Pour rester dans la course, les banques n'auront d'autre choix que de collaborer avec les Fintech pour réinventer leur *business model*.

**Bpifrance Le Lab**

# **DISRUPTER LA BANQUE POUR LA SAUVER LES FINTECH**

**ACTEURS DE LA RÉVOLUTION  
NUMÉRIQUE DANS LA FINANCE**

**PRÉFACE** ..... 06-13

---

**1 LES FINTECH,  
DE QUOI PARLE-T-ON ?** ..... 14-27

---

**2 TOUS À L'ASSAUT  
DU SECTEUR FINANCIER !** ..... 28-45

---

**3 QUELS ENSEIGNEMENTS  
TIRER DES FINTECH ?** ..... 46-81

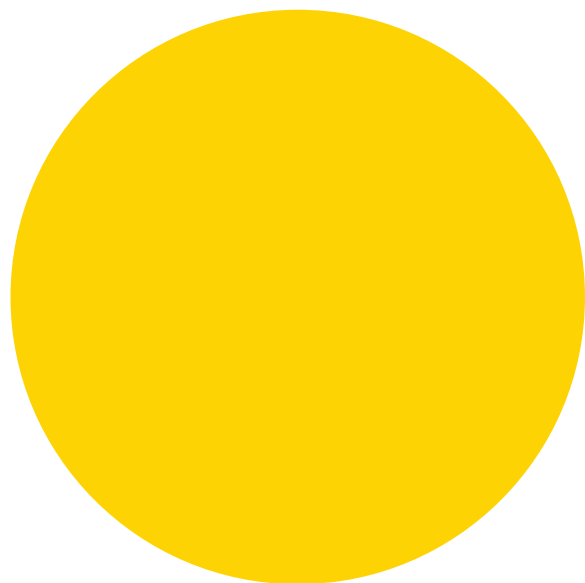
---

**4 QUEL AVENIR  
POUR LES FINTECH ?** ..... 82-87

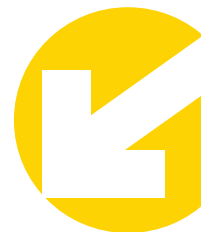
---

**MÉTHODOLOGIE  
ET REMERCIEMENTS** ..... 88-93

---



## 4 idées reçues sur les Fintech



### Idée reçue n°1

**Le secteur bancaire  
est une citadelle imprenable**

☐ VRAI

☒ **FAUX**

Aucun secteur n'est impénétrable. Les barrières à l'entrée de l'industrie bancaire ont été puissantes. Mais le numérique abaisse leur degré de protection par sa capacité à transformer les usages et à accélérer l'adoption de nouvelles solutions.

### Idée reçue n°2

**Les innovations des Fintech  
sont principalement technologiques**

☐ VRAI

☒ **FAUX**

Les Fintech se sont avant tout imposées par une révolution d'usages ! Elles réinventent la relation client à travers des offres centrées sur le consommateur, qu'il soit un particulier, une entreprise ou... une banque.

### Idée reçue n°3

**Le match ne se joue  
qu'entre les banques et les Fintech**

☐ VRAI

☒ **FAUX**

Dans la compétition financière, d'autres participants entrent en jeu : les géants du web, la grande distribution et les télécoms multiplient les initiatives pour remporter la course de la ruée vers les données.

### Idée reçue n°4

**Les Fintech ne sont soumises  
à aucune réglementation**

☐ VRAI

☒ **FAUX**

Les Fintech sont encadrées par les régulateurs, mais elles bénéficient de statuts plus souples, du fait du caractère non exhaustif de leurs activités. Un impératif demeure néanmoins : la sécurité des paiements et des transactions.



## 4 messages à retenir

---

### 1/ LE RISQUE MAJEUR POUR LES BANQUES,

c'est d'être intermédiées par de nouveaux acteurs et de perdre la relation client.

### 2/ ENTRE COMPÉTITION ET COOPÉRATION

les Fintech poussent les banques à se transformer par la coopération ! les Fintech poussent les banques à se transformer par la coopération !

### 3/ MALGRÉ LES APPARENCES, « NOUVEAUX ENTRANTS » NE RIME PAS NÉCESSAIREMENT AVEC « CONCURRENTS ».

Certaines Fintech proposent également des services à destination des banques.

### 4/ LA RÉELLE CONCURRENCE POURRAIT VENIR DES GÉANTS DU WEB, DE LA GRANDE DISTRIBUTION ET DES TÉLÉCOMS

qui souhaitent accroître leur accès aux données des clients.

## Préambule Fintech : un mot aux multiples facettes

---

### La définition de Bpifrance Le Lab ....

**LES FINTECH** sont des entreprises qui s'appuient sur les technologies numériques pour proposer des services financiers aux particuliers (B2C) comme aux entreprises (B2B) et aux banques elles-mêmes.



Derrière l'expression Fintech se regroupent de très nombreuses entreprises. Ces dernières se créent et évoluent très rapidement, de sorte qu'il n'existe pas de classification unique. À chaque service bancaire, sa Fintech ! Rares sont les activités bancaires qui n'ont pas été touchées par ce phénomène. Mais ces entreprises sont également présentes aux côtés des banques pour les assister dans leur transformation numérique.

Pour faciliter la compréhension des activités de ces entreprises, **Bpifrance** Le Lab vous propose une classification des Fintech en 5 catégories.

# Classification des Fintech par Bpifrance Le Lab

## Services de paiement ....

- Transfert d'argent  
ex : Paytop, Afrimarket
- Paiement mobile  
ex : Lydia Solutions, TagPay
- Gestionnaires de flux de paiement  
ex : Lemonway, Limonetik
- Terminaux de paiement  
ex : Famoco, Smile & Pay
- Paiement *peer-to-peer*  
ex : Payname, Monexion
- Cagnottes en ligne  
ex : Leetchi, Lepotcommun.fr



## Services centrés sur le Big Data ....

- Outils de *scoring* et d'aide à la décision  
ex : Scaled Risk, QuantCube Technology
- Gestion de la relation client  
ex : Data Publica, Tellmeplus
- Cybersécurité  
ex : TwinPeek, Prim'X Technologies



## Services bancaires 2.0....

- Néobanques  
ex : Compte Nickel
- Agrégateurs de comptes  
ex : Bankin', Linxo



## Services de financement .... et d'investissement

- Financement participatif  
ex : Lendix, Unilend, SmartAngels
- Robo-*advisors*  
ex : Advize, Yomoni
- Affacturage  
ex : Finexkap, Creancio



## Services aux entreprises ....

### Secteur financier :

- *Blocktech*  
ex : Cellbaz, Stratumn
- Conformité  
ex : Fortia, Actimize

### Entreprises :

- Gestion de trésorerie  
ex : Kyriba, Aston iTrade Finance
- Outils d'optimisation des performances financières  
ex : Tsar



Liste d'exemples non exhaustive.

A large yellow circle containing the text '01.' in white.

**01.**

A large dark purple circle containing the text 'LES FINTECH, de quoi parle-t-on ?' in yellow and white.

**LES FINTECH,**  
**de quoi parle-t-on ?**



## À CHAQUE SERVICE BANCAIRE, SA FINTECH !

**Les Fintech touchent  
la quasi-totalité  
des activités bancaires  
et s'adressent aux...**



... particuliers



... entreprises



... banques



**Le point de vue d'Alain Clot**  
Président de l'association  
France Fintech

**Pour beaucoup de Fintech,  
la véritable innovation ne  
provient pas de la technologie  
mais des usages.**

|| Elles s'inscrivent en rupture du système intégré de production-distribution de produits qui caractérise les banques. Elles ont réussi à s'imposer en remplaçant l'utilisateur au centre de leurs offres. Le parcours du client est sous-optimisé par les banques qui restent souvent enfermées dans un modèle centré sur le produit, et non sur le client. Les Fintech ont su répondre à l'insatisfaction des consommateurs, en proposant des interfaces conviviales et simples, plus de rapidité et de transparence sur les prix. ||

## Les services de paiement

### Réinventer l'acte de payer et s'adapter à de nouveaux contextes d'achat

Le **marché des paiements** est probablement le segment bancaire le plus investi par les Fintech. Les initiatives se démultiplient : pour payer, le client a un choix toujours plus grand. Quelles solutions de paiement s'offrent à lui ?

### Le paiement mobile

Grâce à son téléphone, un client peut régler un achat à un commerçant qui n'accepte pas la carte bancaire (via le scan d'un QR code, l'envoi d'un texto).

**L'objectif ?** Fluidifier le passage en caisse et diversifier les possibilités de paiement.

### Zoom sur Lydia Solutions

Une fois l'application Lydia Solutions téléchargée, le client entre ses coordonnées de carte bancaire. Lors d'un paiement, son téléphone génère un QR code qui est scanné par le téléphone du commerçant. Les fonds sont prélevés sur le compte du client et transférés au commerçant.



Liste d'exemples non exhaustive.

### Le transfert d'argent

Des Fintech comme Afrimarket ou Paytop en France, Kantox ou Transferwise au Royaume-Uni ou WorldRemit aux États-Unis permettent à leurs clients d'effectuer des transferts de fonds transfrontaliers en recourant ou non à une conversion en devises étrangères.

**L'objectif ?** Réduire le coût des transferts et simplifier la réception des fonds.

### Les gestionnaires de flux de paiement

Des entreprises comme Lemonway, Hipay ou Mangopay proposent des solutions de paiement en ligne à des sites de e-commerce ou des plateformes de la nouvelle économie. Cette catégorie de Fintech inclut également les moyens et supports de paiement innovants.

**L'objectif ?** Rendre possible et faciliter le paiement en ligne.

### Les cagnottes en ligne

**L'objectif** de ces Fintech est de simplifier la collecte d'argent pour des occasions particulières (cadeau commun, pot de départ, etc.). En France, il existe de nombreuses cagnottes en ligne comme Leetchi, Lepotcommun.fr ou Yoongo.

## Les paiements *peer-to-peer*

Monexion, Payname, ou encore Pumpkin permettent à des particuliers d'effectuer des remboursements à leurs pairs sur la base d'un virement simplifié.

**L'objectif ?** Rendre possible le paiement sans chèque, ni espèces.

### ... Zoom sur Payname ...

Payname facilite les remboursements entre amis ou le règlement de services à la personne (babysitting, cours du soir, etc.). Plus besoin de connaître les coordonnées bancaires du bénéficiaire : son adresse mail ou son numéro de téléphone suffisent pour qu'il reçoive les fonds.



## Les fournisseurs de terminaux de paiement

Des Fintech comme Smile&Pay ou Famoco vendent des terminaux de paiement alternatifs, moins coûteux que les solutions bancaires traditionnelles et plus adaptés aux petits commerçants souvent mobiles.

**L'objectif ?** Une acceptation plus large de la carte bancaire.

Liste d'exemples non exhaustive.

**PAIEMENT MOBILE**  
**TRANSFERT D'ARGENT**  
**GESTIONNAIRES**  
**DE FLUX DE PAIEMENT**  
**CAGNOTTES**  
**EN LIGNE**  
**PAIEMENTS**  
**PEER-TO-PEER**  
**FOURNISSEURS DE TERMINAUX**  
**DE PAIEMENT**

## Les services centrés sur le Big Data

### Faire (enfin) parler les données

De plus en plus de start-up développent des solutions à destination du secteur financier pour collecter et analyser de très grandes masses de données.

### Gestion de la relation client

Dans le secteur bancaire, les données sur les clients foisonnent : comportements d'achat, solvabilité, propension à épargner, etc. Les Fintech aident les banques à interpréter ces informations pour améliorer la connaissance des clients et anticiper leurs besoins. Quelques Fintech : Data Publica, Tellmeplus.

#### Zoom sur Tellmeplus ....

La Fintech française Tellmeplus propose des solutions d'analyse prédictive des données. Leurs objectifs : analyser le parcours des clients sur l'interface des banques et détecter les individus susceptibles de quitter la banque.



Liste d'exemples non exhaustive.

## Cybersécurité

Les Fintech utilisent les données des banques pour détecter la fraude de façon réactive, en recoupant en temps réel les comportements inhabituels (type et montant d'opérations, géolocalisation de smartphones).

Quelques Fintech : Twinpeek, Prim'X Technologies.

#### Zoom sur Prim'X Technologies ....

Prim'X Technologies développe des solutions de cryptage de données qui permettent d'assurer la protection des postes de travail et des disques durs des ordinateurs portables. Prim'X Technologies permet de repérer les individus non autorisés à accéder aux informations sensibles et de leur bloquer l'accès.



### Outils de scoring

Certaines Fintech sont spécialisées dans l'application des Big Data à l'analyse du risque et offrent aux banques des outils d'aide à la décision, notamment à travers la mise en place de plateformes de valorisation d'actifs financiers.

Quelques Fintech : QuantCube Technology, Scaled Risk ou ICA France SAS.

#### Zoom sur Scaled Risk ....

Cette start-up créée en 2012 met à disposition des banques et gestionnaires d'actifs une plateforme Big Data qui leur permet d'anticiper les fluctuations de leurs portefeuilles d'actifs financiers. L'objectif est de dépasser les barrières volumétriques de traitement de données inhérentes aux outils traditionnels. Scaled Risk permet ainsi d'évaluer le risque propre aux actifs financiers et de faciliter les *reportings* réglementaires.





## Les services bancaires 2.0

### Construire la banque digitalisée du futur

#### Un nouveau concept : le compte sans banque pour tous

Les **néobanques** proposent des services de compte courant en ligne, sans agence physique. Aujourd'hui, la seule néobanque française est Compte Nickel. Mais il en existe d'autres : Number 26 en Allemagne ou Atom Bank et Mondo au Royaume-Uni.

#### Zoom sur Compte Nickel ....

Compte Nickel s'appuie sur un réseau de distribution atypique pour distribuer ses produits : les bureaux de tabac. Le compte courant s'ouvre en 5 minutes, après un scan de la pièce d'identité sur une borne Nickel. Le client peut payer avec sa carte sans autorisation de découvert, effectuer des virements ou consulter ses comptes en ligne. Le tout pour des tarifs très bas (frais annoncés entre 40 € et 50 € par an).



#### Faciliter la gestion du budget

##### Les agrégateurs de comptes

Ces Fintech permettent à leurs utilisateurs de regrouper l'intégralité de leurs comptes bancaires, qu'ils soient multibancarisés ou non. Elles leur proposent également des outils de gestion budgétaire (graphiques par dépenses, analyses prévisionnelles, catégorisation immédiate des dépenses).

Quelques Fintech : Linxo, Bankin', MoneyDoc.

Liste d'exemples non exhaustive.

## L'investissement et le financement

### Un enjeu : capter et valoriser l'épargne des particuliers



Pour drainer l'épargne des particuliers, ces Fintech misent sur la simplicité des procédures, la promesse de rendements élevés et beaucoup de pédagogie.

#### Le financement participatif

Les plateformes de **crowdfunding** font appel aux particuliers pour financer des entreprises sous forme de prêts (**crowdlending**), d'investissement au capital (**crowdequity**) ou de **dons**.

Quelques Fintech : Lendix, Unilend, SmartAngels, Sowefund.



**Le point de vue de  
Nicolas Lesur**  
Fondateur d'Unilend

|| Le **crowdfunding** apporte un réel complément à l'offre bancaire existante car les plateformes permettent un financement direct des besoins des entreprises par la mise en relation des investisseurs avec les emprunteurs. Les banques, contraintes dans leur offre de financement par les obligations réglementaires ne peuvent pas adresser l'ensemble des demandes. Le **crowdlending** apporte une solution concrète à une carence de financement des PME comme des start-up car il constitue un formidable vecteur pour réallouer l'épargne des particuliers vers l'économie réelle. ||



## Les robo-advisors

Ces Fintech proposent aux particuliers des solutions en ligne d'aide à la gestion de l'épargne. À partir d'un questionnaire, elles établissent le profil de risque du client et lui indiquent des suggestions de placements financiers.

Quelques Fintech : Yomoni, Advize, Anatec.

### Zoom sur Yomoni

Fondé en 2014, Yomoni est le seul robo-advisor français spécialisé dans la gestion de l'épargne déléguée. La start-up prend en charge l'ouverture d'un contrat d'assurance-vie (et bientôt d'un compte titre ou d'un PEA) chez son partenaire Suravenir (filiale du Crédit Mutuel Arkéa). Yomoni assure un suivi régulier des portefeuilles de ses clients et les alerte quand les fluctuations de leurs placements dépassent les limites fixées.



## L'affacturage

Les Fintech spécialisées dans l'affacturage permettent une meilleure gestion du poste client. Elles proposent aux entreprises de financer leurs créances commerciales, afin que ces dernières récupèrent immédiatement de la trésorerie. Elles se distinguent des solutions classiques par la rapidité du processus, l'absence de garanties demandées et des tarifs plus faibles.

Quelques Fintech : Finexkap, Creancio.

Liste d'exemples non exhaustive.

## Les services aux entreprises

### Automatiser, simplifier, fluidifier : vers une gestion optimisée



Nombreuses sont les Fintech qui offrent des solutions pour faciliter la gestion de trésorerie ou les processus internes aux entreprises.

### À destination des banques

- Les **Blocktech** sont des Fintech qui développent des solutions *Blockchain* (support décentralisé et sécurisé pour enregistrer des transactions, cf. page 75) et travaillent à la mise en place à grande échelle de cette technologie.

Quelques Fintech : Cellbaz, Paymium, Slock.it, Ethereum, Bitcoin.

- Les Fintech spécialisées dans la fourniture de **solutions de conformité** développent des logiciels facilitant le traitement d'informations en masse ou prennent en charge une partie des procédures de contrôle.

Quelques Fintech : Fortia, Actimize, FundApps (Royaume-Uni).

### À destination des entreprises

- Les **services aux entreprises** regroupent de nombreuses activités comme la gestion des risques, le *cash management* ou le suivi de la fiscalité. Les Fintech développent des logiciels applicables à l'échelle de l'entreprise pour fluidifier la conduite de ses activités.

Quelques Fintech : Kyriba, Aston iTrade Finance, Fizen.

A large yellow circle containing the text '02.' in white.

**02.**

A large dark brown circle containing the text 'TOUS À L'ASSAUT du secteur financier !' in yellow and white.

**TOUS À L'ASSAUT**  
**du secteur financier !**

**LES FINTECH 1.0  
SONT APPARUES  
DÈS LE DÉBUT  
DES ANNÉES 2000,**

mais ces nouveaux entrants  
n'ont pas réussi à percer  
à l'époque en raison de  
*business models* fragiles,  
d'un public peu réceptif  
et du manque de maturité  
technologique.



**FACE AUX FINTECH 1.0,  
LA STRATÉGIE DES BANQUES  
ÉTAIT SIMPLE :  
LAISSER FAIRE ET ACQUÉRIR.**



**LES FINTECH 2.0  
BÉNÉFICIENT  
D'UN CONTEXTE  
PLUS FAVORABLE.**

Le numérique et le smartphone  
transforment les usages  
et les besoins (e-commerce).  
L'internet haut débit démultiplie  
les possibilités de traitement  
de l'information.



Cette stratégie n'est plus  
adaptée en ce qui concerne  
les Fintech 2.0 qui évoluent  
dans un monde où la richesse  
première est la donnée  
et où leurs valorisations explosent.

**LE VÉRITABLE DANGER  
POUR LES BANQUES POURRAIT  
VENIR DES GÉANTS DU WEB,  
DE LA GRANDE DISTRIBUTION  
ET DES TÉLÉCOMS.**



## Les Fintech ne datent pas d'hier

### Des initiatives relativement peu nombreuses et très ciblées

L'arrivée d'internet a accéléré l'innovation dans les services financiers à la fin du XX<sup>e</sup> siècle et favorisé l'émergence d'une première vague d'acteurs non bancaires sur le marché :

- les premières banques en ligne sont apparues au milieu des années 1990 (Banque Directe, Ze Bank) ;
- les comparateurs de prix, et plus particulièrement de taux d'intérêt, ont vu le jour au début des années 2000 : Meilleurstaux.com existe depuis 1999 ;
- des solutions de paiement ont également été développées, à l'instar de Paypal (créé en 1998) ou Moneo (initiative lancée en 1999).

#### 1998 :

La société Paypal voit le jour aux États-Unis

#### 2006 :

Mint.com développe des outils de gestion de finance personnelle

## Fintech 1.0 : les premières expériences

#### 1994 :

Création de la première banque en ligne : Banque Directe

#### 2005 :

Boursorama lance son activité de banque en ligne : Boursorama Banque



#### Le point de vue de Christophe Chazot

Directeur de l'innovation du Groupe HSBC

Les perspectives de rendement de certaines activités bancaires, rendues accessibles grâce au numérique, ont contribué à inciter de nouveaux entrants à conquérir ce marché. L'arrivée du smartphone et l'avènement de la donnée mobile ont ouvert des horizons aux Fintech qui ont su capitaliser sur le digital et l'accessibilité des données pour réinventer l'expérience client.

## Forte accélération du phénomène Fintech à partir de 2010

#### 2010 :

Émancipation des solutions de paiement alternatives (portefeuilles électroniques, paiement sans contact)

#### 2014 :

- Premières plateformes de *crowdfunding* en France
- Création de Compte Nickel

## Fintech 2.0 : un foisonnement créatif

#### 2008-2009 :

Émergence des solutions de paiement en ligne

#### 2012 :

Premiers robo-advisors en France

#### 2015 :

Premières initiatives *Blockchain*

## Pourquoi l'envolée des Fintech a-t-elle été tardive ? Les Fintech 1.0 trop en avance ?

### ✓ Un marché peu mature

Le grand public n'était pas convaincu par les offres des Fintech. Il ne percevait pas la valeur ajoutée des nouvelles offres et surtout n'en avait pas besoin.

### ✓ Des coûts d'évangélisation sous-estimés

Les premières Fintech ont sous-estimé le temps nécessaire à l'adoption de nouveaux services. Elles ne sont pas parvenues à séduire une importante masse de clients, malgré des dépenses très élevées de communication.

### ✓ Un écosystème peu favorable

La réglementation a fortement limité l'arrivée de nouveaux concurrents, confortant les banques dans leur position de force. De plus, les sources de financement restaient limitées, notamment en provenance de l'industrie du capital-risque.

### ✓ Des technologies peu développées

Les capacités de traitement et la gestion des flux des Fintech sont limitées par des systèmes d'information peu puissants et un débit internet très lent.

**Dans les faits, si les modèles d'affaires des Fintech nouvelle génération sont différents de ceux de leurs aînées (qui reposaient trop souvent sur les revenus publicitaires), elles bénéficient surtout d'un contexte plus favorable à leurs activités.**

## Des changements sociétaux majeurs favorisent les Fintech 2.0

### ✓ Des clients insatisfaits par l'offre existante

Défiants envers les banques depuis la crise, les clients remettent en cause la pertinence des conseils apportés et refusent les tarifs élevés des banques (dûs au système de subventions croisées où certains services sont facturés à un prix élevé pour en compenser d'autres moins rentables).

### ✓ Une mutation des pratiques et des usages

La démocratisation du smartphone et de la donnée mobile transforme en profondeur les attentes de clients plus connectés. Le boom du e-commerce crée de nouveaux besoins en matière de sécurisation des paiements en ligne et ouvre la voie aux Fintech 2.0. Les réseaux sociaux constituent un formidable outil de marketing digital qui réduit les dépenses d'évangélisation.

### ✓ Une réglementation plus favorable

Les évolutions réglementaires sur les marchés des paiements et du crédit ouvrent la voie à de nouveaux entrants.

### ✓ Un fort taux de pénétration de l'internet mobile

L'arrivée de l'ADSL et de l'internet haut débit mobile (3G puis 4G, wifi) démultiplie les possibilités de traitement de l'information pour les nouvelles Fintech. Le développement de l'IT et du *Cloud* rend possible le stockage de l'information à faible coût.

**Le « *time-to-market* » est idéal pour les Fintech 2.0.**

# Face aux Fintech, les banques tardent à réagir

## Stratégie ou contrainte ?

### 1/ Pour contrer les Fintech 1.0, la stratégie des banques était simple et efficace : laisser faire et acquérir.

Les banques sont parvenues à intégrer les premières Fintech, et principalement les banques en ligne, pour compléter leur offre et réussir un positionnement plus digital. Chaque banque possède une banque en ligne, qu'elle l'ait rachetée ou créée. Aujourd'hui, il n'existe plus de banque en ligne indépendante : la menace est écartée.

### 2/ La réaction des banques face à la nouvelle vague de Fintech n'est pas non plus immédiate. Les obstacles auxquels les banques se heurtent ralentissent leur capacité à s'adapter :

- après la crise démarrée en 2007-2008, la priorité des banques est la gestion de ses effets et du renforcement des contraintes réglementaires qui a suivi, laissant peu de place, de temps et de moyens, à l'innovation ;
- l'étendue et l'ancienneté des systèmes d'information des banques (la plupart datant des années 80) rendent difficiles les changements nécessaires à l'intégration de solutions innovantes ;
- le poids important de l'organisation hiérarchisée et des processus de décisions des grandes banques ralentissent l'innovation ;
- les taux d'intérêt très bas affectent les revenus des banques et leur capacité à réagir.

### 3/ Dans le même temps, l'absence de réaction immédiate des banques s'explique par leur volonté d'observer le phénomène Fintech pour voir s'il prend de l'ampleur.

- Les Fintech ne semblent pas menaçantes. Les volumes qu'elles gèrent restent marginaux.
- Les banques disposent de ressources financières qui leur permettent d'acheter les Fintech les plus prometteuses ou... les plus dangereuses.

### 4/ Cette position attentiste n'est plus adaptée dans un écosystème qui se complexifie et s'organise autour d'un objectif : l'accès aux données.

- Les banques entrent en concurrence avec les géants du web qui ont les mêmes objectifs d'acquisition et disposent de liquidités colossales (la réserve de trésorerie cumulée d'Apple s'élevait à \$162,5 Md début 2016<sup>(1)</sup>).
- Les valorisations des Fintech prometteuses s'envolent rapidement, rendant les prix d'acquisition très élevés.

« On surestime toujours les changements qui auront lieu dans 2 ans et on sous-estime au contraire ceux qui arriveront dans 10 ans. Ne vous laissez pas bercer dans l'inaction. »

Bill Gates

### 5/ Les banques l'ont désormais bien compris et multiplient les initiatives pour recentrer leur *business model* sur le client, notamment via la collaboration avec des Fintech (prise de participations, partenariats, accélérateurs<sup>(2)</sup>, etc.).

(1) Source : Les Echos, Dossier « Qui sont vraiment ces puissants géants américains du net ? » (mars 2016).

(2) Structure qui a pour vocation d'accompagner, de conseiller et de financer des start-up pour favoriser leur développement.

## Géants du web, grande distribution & télécoms : des initiatives qui se multiplient

---

### Les GAFA et autres géants de l'internet

- **Portefeuilles électroniques** : Apple Pay, Samsung Pay, Android Pay (anciennement Google Wallet), Ant Financial (anciennement Alipay).
- **Services de paiement *peer-to-peer*** : Messenger Payments (Facebook), Twitter Pay, WeChat Pay (groupe Tencent).
- **Gestion d'actifs et banque en ligne** : Yu'eobao (le fonds monétaire lancé en juin 2013 par Alipay), My Bank (Alibaba).

### La grande distribution

- **Paiements sans contact par mobile** : Flash'N'Pay (Auchan), mCasino (application mobile NFC<sup>(2)</sup> de Casino).
- **Filiales dédiées aux paiements** : Oney (Auchan), Carrefour Banque, Banque Edel (Leclerc).

### Les télécoms

- **Transfert d'argent et paiement mobile** : Orange Cash, Orange Money, Vodafone Wallet (disponible dans 5 pays d'Europe : Allemagne, Royaume-Uni, Italie, Espagne et Pays Bas).
- **Banque en ligne** : Groupama Banque est devenue Orange Banque, détenue à 65 % par l'opérateur téléphonique. Une nouvelle offre de banque digitale mobile est prévue pour 2017.

(1) Google, Apple, Facebook, Amazon.

(2) Near Frequency Communication.

## La data, le nerf de la guerre

---



- Accéder aux données de paiement des clients pour améliorer le ciblage de leurs offres.
- Élargir la gamme de services proposés pour retenir et fidéliser le client.
- Diversifier les activités pour développer le modèle de « l'hyper-entreprise ».



- Optimiser les coûts liés aux paiements par carte bancaire.
- Analyser les comportements d'achat pour offrir des programmes de fidélité adaptés.
- Connaître les préférences des consommateurs pour affiner le référencement des produits.



- Accéder à une source de revenus complémentaire.
- Mieux cibler les offres et les publicités.





**Les secteurs qui génèrent de nombreuses données sont plus susceptibles d'être investis par de nouveaux concurrents, intéressés par l'accès aux données des clients. Le secteur bancaire, très riche en data, est en tête de liste.**

## Vers la banque 3.0

### À quand la GAFA Bank ?

Un même but rassemble les GAFA : s'imposer durablement au sein du secteur bancaire. Cependant, s'ils disposent d'atouts propres pour conquérir le marché financier et peut-être développer un modèle complet d'offre bancaire, leur capacité à convaincre les clients potentiels est inégale.



	Google	Apple	Facebook	Amazon
				
<b>Crédit et financement</b>	++	+	+	++
<b>Paiement</b>	+	++	+	+
<b>Compte bancaire</b>	-	++	-	++



## Sur le marché financier, le soleil se lève en Chine

À l'instar des GAFA, des champions nationaux chinois du e-commerce, de la téléphonie ou du web ont conquis le secteur financier local. Ils disposent d'un très fort rayonnement dans les pays émergents et visent désormais l'internationalisation.



**Xiaomi**  
(téléphonie mobile)

**Huqibao** fonds de placement monétaire, lancé en mai 2015

**Alibaba**  
(e-commerce)

**Alipay** portefeuille électronique utilisé par 480 millions de clients en 2015

**Yu'e Bao** fonds de placement monétaire, \$93 milliards sous gestion fin 2014

**Ant Credit** institution de micro finance

**Zha Cai Bao** plateforme de financement participatif fondée en septembre 2014

**Tencent**  
(réseau social)

**Licaitong** système de paiement *peer-to-peer* via l'application WeChat qui comptait 640 millions d'utilisateurs en 2015

**Baidu**  
(moteur de recherche)

**Baifa** plateforme de placement d'épargne lancée en octobre 2013

**Baidu Wallet** portefeuille électronique qui comptait 65 millions de comptes activés en 2015

Grâce à leurs activités principales, ces entreprises bénéficient d'un très large accès aux clients pour distribuer leurs produits financiers. Elles connaissent un fort succès auprès des consommateurs asiatiques : ceux-ci sont, en effet, très enclins aux solutions numériques, notamment de paiement mobile, du fait d'infrastructures bancaires moins développées qu'en Europe ou aux États-Unis.

## Un réel danger pour les banques et les Fintech

Ils bénéficient de 3 atouts majeurs :



### Une capacité à exploiter les données

Ces acteurs peuvent mettre à profit les données de leurs utilisateurs existants pour accélérer leur développement sur d'autres activités que leur marché historique.



### Des ressources financières colossales

L'abondance de liquidités de ces nouveaux concurrents leur permet de subventionner des produits gratuits et de racheter des start-up pour accélérer l'innovation.



### Une base de clients très large

Ces acteurs bénéficient déjà d'une visibilité qui réduit les dépenses de communication et facilite l'adoption d'un nouveau service. Leur capacité à enclencher les effets de réseau est plus élevée.



**Le point de vue de  
François Villeroy de Galhau**  
Gouverneur  
de la Banque de France



Le risque pour les banques, c'est d'être distancées par des entreprises qui ont un accès quasi-illimité aux données des utilisateurs. Leurs modèles reposent sur la gratuité des services offerts parce que la réelle richesse provient des données collectées. Les banques en leur qualité de tiers de confiance assurent la protection des données personnelles qu'elles n'exploitent pas. ||

## Une concurrence croissante pour les banques

Les banques risquent d'être intermédiées dans leur relation avec le client et de perdre le lien direct avec celui-ci. Les nouveaux concurrents viennent capter une partie de leurs marges et les obligent à partager les commissions perçues.

Ces « géants » entrent en concurrence avec les banques pour nouer des partenariats ou investir dans les Fintech, contribuant ainsi à augmenter les valorisations d'achat.

Les dispositions fiscales et réglementaires (notamment dans l'utilisation des données) qui s'appliquent à ces entreprises mondialisées leur procurent un avantage commercial par rapport aux banques.

## Géants du web, de la grande distribution et des télécoms vs Fintech : entre menaces...

- L'offre croissante de solutions de paiement entretient une certaine confusion chez les utilisateurs. Les offres des Fintech qui ne bénéficient pas de la même visibilité semblent « noyées dans la masse ».
- Si les GAFA parviennent à enclencher les effets de réseau, ils s'assurent une position dominante que les Fintech pourront difficilement remettre en cause.

## ... et opportunités

- Ces nouveaux concurrents peuvent aussi constituer des partenaires et des investisseurs potentiels pour les Fintech.

A large, solid yellow circle.

**03.**

A large, solid dark brown circle.

**QUELS  
ENSEIGNEMENTS**  
tirer des Fintech ?

**MÊME S'IL BÉNÉFICIE  
DE PUISSANTES BARRIÈRES  
À L'ENTRÉE, NUL SECTEUR N'EST  
UNE CITADELLE IMPRENABLE.**

L'industrie bancaire ne fait pas figure d'exception. Les barrières à l'entrée, autrefois très protectrices, s'effritent progressivement et ouvrent la voie aux Fintech.



**ENSEIGNEMENT N°1**

**LE NUMÉRIQUE ABaisse  
LE DEGRÉ DE PROTECTION  
DES BARRIÈRES À L'ENTRÉE  
D'UN SECTEUR.**

- Les barrières à l'entrée d'un secteur sont souvent mal appréhendées (surestimées ou sous-estimées).
- La transformation est rapide et soudaine. Le numérique accélère le « sens de l'histoire ».



**POUR PÉNÉTRER LE SECTEUR  
FINANCIER, LES FINTECH ONT  
PRIVILÉGIÉ 2 STRATÉGIES  
DISTINCTES :**

- offrir des services concurrents à ceux du secteur bancaire traditionnel ;
- développer des solutions innovantes au service de la transformation digitale des banques.



**ENSEIGNEMENT N°2**

**ENTRE COMPÉTITION  
ET COLLABORATION, LES NOUVEAUX  
ENTRANTS PEUVENT ÊTRE  
UNE SOURCE D'INSPIRATION.**

- L'arrivée de nouveaux entrants n'implique pas nécessairement une concurrence accrue.
- Observer ses compétiteurs est essentiel pour définir la stratégie à adopter : s'inspirer, acquérir ou collaborer.



3.1

ENSEIGNEMENT  
N°1

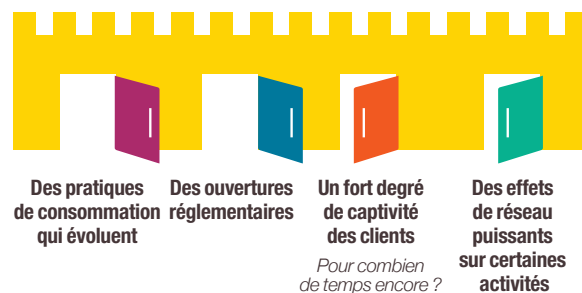


**Le numérique abaisse le degré  
de protection des barrières  
à l'entrée d'un secteur.**

## 4 barrières à l'entrée ont tout d'abord protégé le secteur financier contre l'arrivée de nouveaux concurrents



**NUMÉRIQUE**



## Une rupture des usages qui favorise l'adoption de nouvelles solutions

**Même si les changements d'habitudes de consommation sont longs...**

Le délai d'adhésion à une offre nouvelle et le temps nécessaire à la familiarisation avec un produit ne doivent pas être sous-estimés.

- 13 %<sup>(1)</sup> des volumes de transactions en 2014 sont encore réalisés par l'utilisation du chèque, alors que son déclin était annoncé depuis de nombreuses années.
- 8 %<sup>(2)</sup> seulement des Français ont utilisé au moins une fois leur mobile pour régler leurs achats dans un magasin en 2015.

**... le numérique révolutionne en profondeur les pratiques de consommation et facilite l'insertion d'offres en rupture.**

L'économie collaborative encourage les pratiques d'échange entre particuliers et transforme le rôle du consommateur qui devient consom'acteur.

- Volonté de consommer « sur mesure » et d'être impliqué dans le processus de production.
- Désintermédiation de la relation producteur / consommateur.

**La digitalisation de l'économie accélère ces transformations d'usages, dont les Fintech ont tiré parti pour s'imposer, en plaçant le client au centre de leurs offres.**

(1) Source : Banque de France, Cartographie des moyens de paiement (2014).

(2) Source : Deloitte, Usages mobiles (2015).

## La réglementation Autrefois un rempart contre la concurrence frontale...

### La réglementation financière protège les banques contre la concurrence frontale...

L'obtention du statut d'établissement de crédit qui permet d'exercer l'intégralité des activités bancaires (octroi de crédit, gestion des dépôts, activités de paiement) nécessite :

- de mobiliser d'importants fonds propres ;
- de mettre en place une organisation complexe pour faire face aux multiples règles.

### ... mais devient de plus en plus contraignante et pèse sur leur modèle économique

#### Quelles obligations ?

- Renforcement des fonds propres.
- Procédures de conformité (KYC<sup>(1)</sup>).
- De nouvelles contraintes en matière de *conduct risk*<sup>(2)</sup>.
- Lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme.
- Alourdissement du droit de la concurrence.

#### Quels impacts ?

- Un manque de flexibilité.
- Une dégradation de la relation client.
- Des charges administratives coûteuses.
- Un allongement des procédures de contrôle préalables à une transaction.

(1) *Know Your Customer* (procédures de vérification de l'identité du client).

(2) Désagrément encouru par un client du fait de pratiques commerciales inappropriées d'une banque.

## ... qui évolue et ouvre la voie aux Fintech

Les initiatives nationales et européennes visent à renforcer la concurrence sur le marché bancaire pour mettre fin au monopole bancaire sur les activités de crédit et de paiement, et ainsi réduire les prix.

### 1/ Crowdfunding : 2 nouveaux statuts



La régulation reste encore nationale mais pourrait être harmonisée à l'échelle européenne, si les plateformes atteignent une taille importante et mobilisent de l'épargne transfrontalière.

#### Principales mesures :

- aucune contrainte capitalistique requise pour les plateformes ;
- un seuil maximum de 2,5 M€ alloué par projet de prêt ;
- des investissements individuels de 2 000 € maximum par projet de prêt rémunéré.

## 2 / Un nouvel écosystème pour le marché des paiements

Le marché des paiements se complexifie avec l'arrivée de nouveaux acteurs :

- les Établissements de paiement (DSP 1, appliquée en France en 2009) qui mettent à disposition de leurs clients des moyens de paiement sécurisés ;
- les Établissements de monnaie électronique (loi sur l'émission de monnaie électronique appliquée en France en 2013) qui peuvent fournir de la monnaie électronique (stockée sur une carte de paiement, dans un porte-monnaie en ligne).

Dès 2007, les banques ne sont plus les seules à maîtriser les paiements, dont la chaîne de valeur est éclatée et intermédiée par de nombreux nouveaux acteurs.

## Trouver l'équilibre entre innovation et stabilité financière

La réglementation, aujourd'hui favorable aux Fintech, n'est pas figée dans le marbre. Proportionnée à la taille pour l'instant restreinte des Fintech, elle sera amenée à évoluer pour encadrer les risques inhérents à ces start-up :

- le risque de crédit (*crowdlending*) ;
- les risques sur la sécurité des transactions et des paiements ;
- la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme ; la cybercriminalité.

Si leur activité s'accroît, les Fintech pourraient être soumises à une régulation plus stricte.



**Le point de vue de  
François Villeroy de Galhau**  
Gouverneur  
de la Banque de France

|| Notre préoccupation principale est de préserver la stabilité financière et les intérêts des particuliers et des investisseurs, tout en encourageant l'innovation. Nous privilégions une approche graduelle avec la mise en place de statuts plus légers, tout en gardant à l'esprit que la régulation sera progressive pour s'adapter aux risques inhérents aux Fintech. ||

Retrouvez l'intégralité de l'entretien sur [bpi-france-lelab.fr](http://bpi-france-lelab.fr)



## Le capital confiance, un avantage des banques sur les Fintech

### LES BANQUES...

... sont des tiers de confiance.



... bénéficient d'une solidité financière et d'un accès aux liquidités de la banque centrale en cas de crise.



... offrent des réductions tarifaires si le client souscrit à plusieurs offres au sein de la banque.



... proposent un large panel de services au sein d'un « guichet unique ». Les coûts psychologiques et financiers pour transférer son épargne immobilisée, ses comptes ou changer de conseiller sont élevés.



**Des  
clients  
captifs**

### LES FINTECH...

... n'inspirent pas nécessairement confiance.

Elles souffrent d'un déficit de notoriété et d'historique de relation avec les clients.



... sont fortement exposées à la cybercriminalité en raison d'activités majoritairement développées sur internet.



... restent des entreprises de petite taille ayant une faible capacité de refinancement en cas de crise.



... proposent des offres plus ponctuelles sur des segments de marché limités.



**Un accès  
difficile  
aux clients**

### Mais pour combien de temps encore ?

- Certains géants du web, de la grande distribution et des télécoms bénéficient d'un fort degré de confiance de la part de leurs clients.
- Les Fintech peuvent rapidement « faire leurs preuves » et parvenir à vaincre les réticences des clients.

## Des effets de réseau puissants sur certains segments bancaires

**Sur un marché à effet de réseau, l'attrait pour un produit dépend du nombre de consommateurs qui l'utilise.**

Plus le nombre d'utilisateurs est grand, plus le produit attire de nouveaux clients. Se crée alors une dynamique cumulative qui accélère la croissance de l'entreprise.

Alors que les banques bénéficient d'un très grand nombre de clients, les Fintech devront parvenir à enclencher les effets de réseau... en partant de rien (ou presque) : elles doivent conquérir un large panel de clients qui disposent déjà d'offres bancaires.



- **Le crowdfunding** ne fonctionnera que si deux conditions sont réunies : un grand nombre de financeurs (fonds disponibles) et une grande diversité d'entreprises à financer (plus grand choix pour les souscripteurs)
- **Les nouveaux moyens de paiement** ne connaîtront le succès que si, à la fois, un grand nombre de commerçants et un grand nombre de clients les utilisent.

**La course de vitesse sur ces marchés est engagée pour les Fintech comme pour les banques.**



## Tout secteur peut voir ses barrières à l'entrée emportées par le numérique. **Restez vigilants<sup>(1)</sup> !**

### Des constats

- Les rentes sont de plus en plus éphémères et difficiles à protéger.
- Les barrières à l'entrée d'un secteur peuvent être dynamitées soudainement.
- Les secteurs qui ont un accès massif aux données des utilisateurs sont les plus à risque.

### Des nécessités

- Identifier clairement les barrières à l'entrée de votre secteur :
  - Un cadre réglementaire restrictif ?
  - Des effets de réseau puissants ?
  - Des infrastructures coûteuses ?
  - Des coûts de transfert vers une autre offre élevés ?
  - Des compétences spécifiques pour accéder au marché ?
- Ne jamais surestimer leur degré de protection.
- Être proactif pour anticiper la disruption.
- Observer les phénomènes de transformation qui marquent des industries autres que la vôtre. Ces mutations peuvent aussi toucher votre secteur par effet de contamination.

<sup>(1)</sup> **Bpifrance** Le Lab, « Le numérique déroutant », février 2015.

3.2

ENSEIGNEMENT  
N°2



**Entre compétition et collaboration,  
les nouveaux entrants peuvent être  
une source d'inspiration**

## Les nouveaux arrivants ne s'inscrivent pas tous en concurrence avec les banques. Certaines Fintech se sont positionnées sur les services aux établissements financiers.

2 catégories de Fintech ont pénétré le marché financier :



### Les concurrents en devenir



### Les partenaires transformateurs

Ensemble, que ce soit par la compétition (concurrents en devenir) ou par la collaboration (les partenaires transformateurs) elles amènent les banques à repenser leur *business model* et les accompagnent dans leur nécessaire transformation digitale.



#### Le point de vue de Laurent Nizri

CEO d'Altéir Consulting,  
Fondateur du Paris Fintech Forum

Les concurrents d'aujourd'hui seront sans doute les partenaires de demain. Pour se déployer massivement au-delà des *early adopters*, les Fintech auront besoin de la confiance des clients, d'une capacité de distribution forte et de moyens financiers importants. Parallèlement les institutions financières, banquiers comme assureurs, jalourent l'agilité et la capacité d'innovation de ces Fintech. Après le buzz combatif des premières heures, nul doute que, dans de nombreux cas, l'avenir passera par un mix de coopération et de compétition entre ces acteurs, la coopération. ||

Retrouvez l'intégralité de l'entretien  
sur [bpifrance-lelab.fr](http://bpifrance-lelab.fr)

### Les concurrents en devenir Qui sont-ils ?

- Les néobanques
- Les agrégateurs de comptes
- Les robo-advisors
- L'affacturage et les services aux entreprises
- Le paiement *peer-to-peer*
- Les terminaux de paiement
- Les paiements mobiles
- Le financement participatif
- Les cagnottes en ligne
- Le transfert d'argent
- Les gestionnaires de flux de paiement

## Pourquoi des concurrents...

Les offres de ces Fintech et la clientèle ciblée sont, soit similaires à celles des banques, soit disruptives, et s'accompagnent d'un potentiel de désintermédiation pour les offres bancaires traditionnelles.

## ... en devenir ?

- Les volumes gérés par ces Fintech restent modestes, comparés aux encours bancaires.
- Les problématiques de confiance et de sécurité freinent l'utilisation massive des services des Fintech.
- De nombreuses interrogations subsistent :
  - Les Fintech résisteront-elles à une crise financière majeure ?
  - Comment évoluera le cadre réglementaire pour les Fintech ?

**Les taux de croissance très élevés que connaissent ces entreprises laissent entrevoir une concurrence accrue pour les banques.**

## Leur promesse de valeur : se distinguer par une expérience client réinventée

### Des promesses de valeur repensées<sup>(1)</sup>

- Une offre intégralement digitale via des interfaces conviviales.
- Des services rapides et simples d'utilisation.
- Des prix plus faibles et plus transparents.
- Une implication du client.
- Des services accessibles n'importe où, n'importe quand, et via n'importe quel canal.

### Pour pénétrer le marché, les concurrents en devenir ont privilégié une des stratégies suivantes :

- **S'imposer par la différenciation (moindres coûts, simplicité d'usage) sur des segments initialement servis par les entreprises existantes.**

Par exemple, les Fintech spécialisées dans **le transfert d'argent** visent une clientèle qui se serait adressée à défaut aux banques traditionnelles ou à des bureaux de change classiques.

- **Proposer un service inédit et créer un nouveau besoin auprès des clients traditionnels des banques.**

Les **agrégateurs de comptes** ou les **cagnottes en ligne** s'adressent à des cibles identiques à celles des banques. Mais la nouveauté de leur service ne les inscrit pas en concurrence directe avec les acteurs traditionnels.

<sup>(1)</sup> Ces promesses de valeurs ne s'appliquent pas simultanément à toutes les Fintech. Pour une analyse plus détaillée, consulter la version longue de l'étude.

- **S'installer sur des interstices de marché et répondre à des besoins peu ou mal couverts par les acteurs traditionnels.**

Les entreprises qui se tournent vers le **financement participatif** connaissent généralement des difficultés d'accès aux crédits bancaires du fait de leur situation financière. L'objectif des Fintech est d'attirer des entreprises plus solides qui se tournent actuellement vers les banques.

Les **robo-advisors** ont pour vocation de démocratiser la gestion de l'épargne. Ils s'adressent principalement aux primo-épargnants qui disposent d'un patrimoine limité et ne recourent automatiquement à la gestion d'actifs. Ce segment de clientèle n'est qu'une première étape pour ces Fintech qui chercheront à séduire un public plus vaste, actuellement client des banques privées.

Dans les **activités d'affacturage**, les Fintech cible majoritairement les PME, TPE et start-up qui hésitent encore à avoir recours au recouvrement du poste client. L'objectif des Fintech ? S'adresser à terme aux grands comptes, déjà clients des banques, qui restent des cibles plus difficiles à atteindre.

Sur le **marché des paiements**, les cibles sont similaires à celles des banques. Cependant, les moyens de paiement proposés reposent souvent sur la carte bancaire et constituent pour la plupart des compléments plutôt que de réelles alternatives. Les Fintech présentes sur ce marché chercheront à l'avenir à s'imposer plus largement dans la chaîne de valeur des paiements pour augmenter leur accès au client final.

Initialement, les **néobanques** en France se sont imposées en ciblant une clientèle de particuliers en marge du secteur bancaire, comme les interdits bancaires. Cette cible s'élargit déjà pour Compte Nickel qui propose désormais des offres spécialement pour les jeunes.

## Quel niveau de risque pour les banques ?

### Bien que les activités des Fintech nécessitent de collaborer avec les acteurs bancaires...

Les Fintech s'appuient sur les infrastructures bancaires pour distribuer leurs services :

- les Fintech du marché des paiements et les néobanques sont contraintes par la réglementation de s'associer à des établissements bancaires pour cantonner les fonds perçus ;
- dans l'industrie du **crowdfunding**, et en particulier du **crowdlending**, certaines plateformes font également appel à des investisseurs institutionnels ou à des banques pour compléter les financements apportés par les particuliers.

### ... le risque de désintermédiation est très élevé pour les banques.

- Subir un déplacement de la clientèle, une perte de revenus et une diminution des marges.
- Voir la relation client s'intermédiaire et transformer les établissements financiers en « banques-usines » (assurant uniquement un rôle de cantonnement des fonds et de gestionnaires de compte) :
  - le réel danger réside dans la perte de l'accès direct aux données, à l'heure où ces données constituent un atout considérable pour améliorer la connaissance des clients.
  - les agrégateurs pourraient devenir les principaux interlocuteurs des clients qui ne se rendraient plus sur les interfaces des banques, mais effectueraient l'intégralité de leurs opérations via les agrégateurs.



## Les partenaires transformateurs

### B2Bank : les Fintech au service de la transformation digitale des banques

#### Dans de nombreux domaines, les Fintech fournissent des solutions aux banques pour...

##### La gestion de la relation client

... identifier le correct *time-to-market* pour diffuser un nouveau service au bon moment et *via* le bon canal de distribution.

... mieux cibler leurs campagnes de marketing et accroître l'efficacité de la prospection commerciale pour ne pas se limiter à des produits standardisés.

##### La lutte contre la fraude

... exploiter de grands volumes de données issus des systèmes d'informations pour établir des corrélations permettant de détecter les signaux typiques des cyberattaques.

... reconstituer le scénario de l'attaque pour la neutraliser avant qu'elle ne paralyse l'intégralité du système.

##### La gestion des risques

... obtenir en temps réel le degré de risque financier et de la valorisation des portefeuilles.

... mettre en place des procédures standardisées pour les reportings et audits réglementaires.

##### La conformité

... diminuer les coûts et libérer du temps pour les équipes.

... gagner en agilité en automatisant les retours au régulateur.

... réduire les risques opérationnels.

#### Leur promesse de valeur : proactivité et innovation

#### Avec l'aide des Fintech, la transformation digitale des banques est en marche !

- Intégrer de nouvelles technologies perceptibles par le client pour améliorer son utilisation du produit.
- Moderniser le *core banking* pour accroître l'efficacité opérationnelle.





**Le point de vue de**  
**Françoise Mercadal-Delasalles**  
 Directrice des Ressources  
 et de l'innovation, Société Générale



**et Aymeril Hoang**  
 Directeur de l'innovation,  
 Société Générale

|| Innover, c'est s'ouvrir sur le monde, être alerte, collaborer avec des entités externes. En cela, les Fintech constituent des sources d'inspiration formidables pour les banques. Elles sont plus agiles, créatives et maîtrisent des compétences et des savoir-faire dont nous avons besoin. Ces entreprises nous fournissent les outils technologiques pour améliorer notre fonctionnement. Mais, elles nous aident aussi à mieux connaître nos clients, à anticiper leurs besoins pour leur offrir des services à forte utilité sociale. ||

Retrouvez l'intégralité de l'entretien sur [bpifrance-lelab.fr](http://bpifrance-lelab.fr)

## La *Blockchain*, vers une révolution pleine de promesse Comment fonctionne cette technologie ?

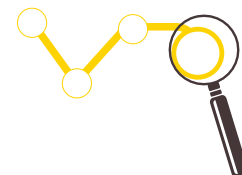
### Étape n°1 :

Deux parties s'accordent sur les termes d'une transaction (transfert d'argent, actifs, titres financiers, etc.).



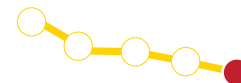
### Étape n°2 :

La *Blockchain* est « scannée » par les membres du réseau. Par l'analyse de son historique, les membres du réseau s'assurent que le vendeur possède effectivement l'actif ou les fonds qu'il vend.



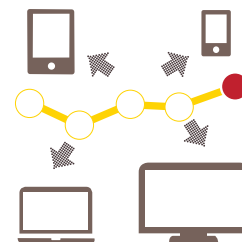
### Étape n°3 :

Si tel est le cas, la transaction est validée et ajoutée au dernier bloc de la chaîne.



### Étape n°4 :

La *Blockchain* est diffusée à l'ensemble du réseau. Son caractère distribué assure sa protection. Pour falsifier les transactions, il faudrait modifier les *Blockchain* de l'intégralité des membres du réseau.

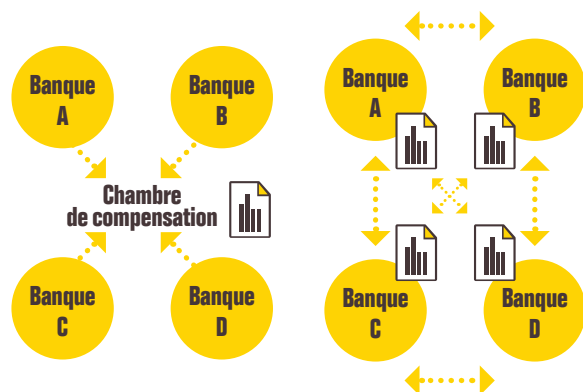


## La *Blockchain* pour réduire les coûts des échanges financiers

Pour les banques, la *Blockchain* présente un potentiel immense en leur offrant un support sécurisé pour effectuer des transactions. Fiable et automatisée, elle diminue le risque d'erreur et permet de rationaliser certaines fonctions du *back office* (comme l'enregistrement manuel des échanges). En rendant caduque les tiers de confiance, comme les chambres de compensation, qui vérifient les transactions, la *Blockchain* pourrait réduire considérablement les coûts transactionnels et le temps de traitement.

Dans le **système actuel**, les banques doivent faire appel à une chambre de compensation qui vérifie les transactions et assure le processus de règlement et de livraison des titres.

Les échanges effectués sur une *Blockchain* ne nécessitent pas l'intervention d'intermédiaire de confiance. L'information n'est pas centralisée mais diffusée à l'ensemble du réseau pour que les membres valident la transaction.



La *Blockchain* expliquée  
par Laurent Leloup  
Expert *Blockchain* auprès du Pôle  
de compétitivité Finance Innovation

La *Blockchain* est une base de données transactionnelle distribuée, comparable à un grand livre dans lequel chaque nouvelle transaction est écrite à la suite des autres, sans avoir la possibilité d'effacer ces dernières. Cette technologie fonctionne sans intermédiaire : par exemple, dans le cas d'une transaction entre deux individus sans *Blockchain*, une banque va vérifier que le payeur a bien les fonds qu'il dit détenir et va accepter ou non la transaction.

La banque joue le rôle d'intermédiaire et de tiers de confiance. Si les deux individus réalisent cette transaction via un système reposant sur une *Blockchain*, c'est le système lui-même qui vérifie l'échange. Cette technologie sert donc à certifier des informations, des échanges, des transactions quelle que soit leur nature sans avoir besoin de faire appel à un tiers de confiance. Aucune manipulation n'est possible car il faudrait pour cela modifier l'ensemble des points de stockage de la *Blockchain*.

La sécurité provient du caractère décentralisé du système : les informations ne sont pas stockées dans un point unique, mais diffusées à l'ensemble du réseau.

## Les *smart contracts* et l'automatisation de la confiance

Les *smart contracts* sont des programmes informatiques dont l'exécution est automatique et conditionnée à un événement déclenchant.

**Prenons l'exemple d'une vente d'actif financier régie par un *smart contract* :**

- 1 Le vendeur et l'acheteur s'accordent sur un prix et une date de livraison.
- 2 À la date prévue, élément déclenchant du contrat, celui-ci s'exécute automatiquement : les titres sont transférés à l'acheteur et les fonds au vendeur.

Le caractère automatisé de ces contrats intelligents permettraient de nouer des relations de confiance sans la nécessité d'un contrôle central. L'acheteur est sûr de recevoir les titres financiers une fois le paiement effectué car le transfert est programmé par le *smart contract*.

Pour les banques, les *smart contracts* et la *Blockchain* constituent des opportunités formidables car ils permettent de rationaliser et de sécuriser les transactions et les procédures internes.

**Les gains de temps et de ressources apportés par la *Blockchain* pourront permettre aux banques de recentrer leurs activités sur la relation client.** À l'heure où la désintermédiation constitue le principal danger pour les banques, ces dernières pourront mettre à profit ces économies de temps pour orienter leurs offres autour de services à plus forte valeur ajoutée au service de leurs clients (accompagnement des projets, conseils personnalisés, etc.).





## Identifiez bien les nouveaux entrants dans votre secteur !

### Partenaires ou concurrents ?

---

#### S'inspirer pour...

- ... renouveler votre offre de produits ou de services proposés.
- ... moderniser et repenser vos *business models*.

**Défi :** comprendre l'approche des nouveaux entrants pour réinventer vos modèles d'affaires existants.

#### Acquérir pour...

- ... intégrer une technologie nouvelle.

**Défi :** identifier la cible stratégique et l'intégrer dans l'entreprise mère.  
(Bpifrance Le Lab, Acquérir pour bondir, septembre 2015)

#### Collaborer pour...

- ... s'appuyer sur des compétences complémentaires.
- ... externaliser des innovations longues à mettre en place en interne.

**Défi :** identifier le bon partenaire qui disposera de capacités d'innovation complémentaires.

A large yellow circle containing the text '04.' in white.

**04.**

A large dark brown circle containing the text 'QUEL AVENIR pour les Fintech ?' in yellow and white.

**QUEL AVENIR**  
**pour les Fintech ?**

## 3 défis à relever pour les concurrents en devenir

### N°1

#### Évangéliser des utilisateurs qui disposent déjà de services bancaires et parvenir à gagner leur confiance

Les nouveaux entrants devront mieux valoriser la perception d'un bénéfice réel lié à l'utilisation de leurs services. Ces dernières qui demeurent très exposées au risque de cybercriminalité, doivent prouver aux utilisateurs que leurs dispositifs sécuritaires sont efficaces. Les doutes sur la sécurité des données personnelles mise en place par les Fintech constituent un frein majeur à l'adoption massive par les consommateurs.



### N°2

#### Faire face à un potentiel retournement de l'activité économique

Les Fintech, qui disposent de ressources financières limitées, devront prouver leur capacité de résilience en cas de crise, notamment en cas d'un retournement du cycle de crédit.



#### Le point de vue de Frédéric Bizière

Responsable des fonctions risques, information, indemnisation du Groupe Euler Hermes

|| Aux États-Unis, les rapprochements entre les Fintech et les banques classiques sont de plus en plus fréquents. Cette tendance de fond ne tardera pas à gagner l'Europe car le secteur bancaire traditionnel doit faire face à une concurrence accrue de la part des GAFA et autres géants du web qui cherchent également à se développer dans cette région. À l'heure où les nouvelles générations attendent des offres plus simples, plus intuitives et plus ludiques, les banques n'ont d'autre choix que de collaborer avec les Fintech pour moderniser et ré-inventer leurs services. ||

### N°3

#### Atteindre une taille critique pour assurer la rentabilité des *business models*

Les volumes gérés par les Fintech restent modestes :

- 297 M€ ont été collectés en 2015 via le *crowdfunding* (+100 % vs 2014). Ces montants restent très faibles comparés aux encours des crédits bancaires (715,4 Md€ en janvier 2016) et ne permettent pas encore aux plateformes d'atteindre leur seuil de rentabilité (estimé à 100 M€ de fonds collectés par plateforme pour le *crowdlending*).
- Les flux de paiement gérés par les nouveaux prestataires de paiement restent encore marginaux (25 Md€ en 2014)<sup>(1)</sup> comparés aux montants qui transitent par le secteur bancaire (5,000 Md€ en 2014)<sup>(1)</sup>.



<sup>(1)</sup> Source: Banque de France, Revue de la stabilité financière (n° 20, Avril 2016).

## 3 défis à relever pour les partenaires transformateurs

Avec le développement de l'internet des objets, l'avenir de l'innovation réside dans la collecte et le traitement des données.

### N°1

#### La *Blockchain*...

... pourrait constituer un bouleversement technologique majeur, mais une adoption large nécessitera du temps :

- les capacités de traitement demeurent pour l'instant limitées (la *Blockchain* Bitcoin, la plus aboutie, permet de vérifier 7 transactions par seconde, tandis que Visa en traite plus de 56 000 /s).
- les problématiques juridiques et de gouvernance restent encore non résolues : quelles entités légales sont responsables sur la *Blockchain* ? Quelle est la valeur juridique des *smart contracts* et des transactions enregistrées ?



### N°2

#### L'intelligence artificielle et le *machine learning*...

... pour automatiser certaines tâches et libérer du temps pour les conseillers. Crédit Mutuel Arkéa a récemment noué un partenariat avec Watson. Le robot intelligent d'IBM répondrait aux questions des utilisateurs et serait capable d'apprendre en fonction de leurs réactions.

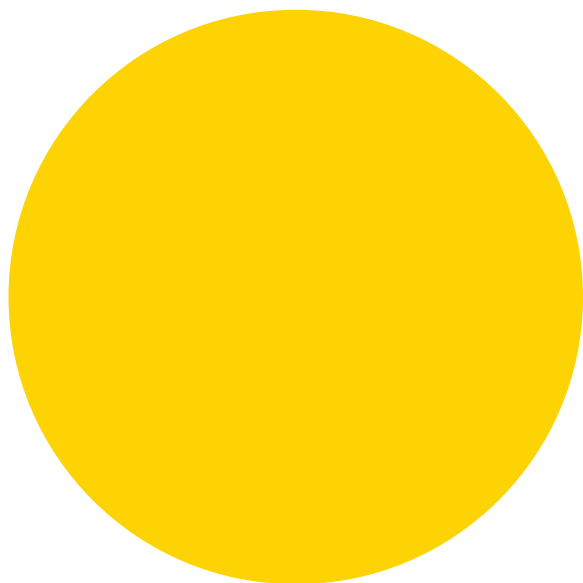


### N°3

#### La sécurité des données...

... reste une des préoccupations principales du secteur bancaire. Les solutions de protection des données passeront par le cryptage et le chiffrement, et constituent des opportunités de croissance prometteuses pour les Fintech.







## Sources

---

### Rapports consultés

- « **Les FinTech ou nouveaux entrants dans la banque et la Finance** », Xerfi, avril 2015
- « **The Fintech 2.0 Paper : rebooting financial services** », Santander, juin 2015
- « **Fintech 2020 : reprendre l'initiative** », Croissanceplus et PME Finance, octobre 2015
- « **Altair Fintech Selection 2016 : visions sur la Fintech et présentation de 80 Fintech européennes** », Altair Consulting, janvier 2016
- « **Blockchain in Capital Markets** », Olivier Wyman, février 2016
- « **La Fintech à la française** », Deloitte, mars 2016
- « **Fintech and the evolving landscape : landing points for the industry** », Accenture, avril 2016

### Sites et revues consultés

- **Tech Crunch**  
[www.techcrunch.com](http://www.techcrunch.com)
- **L'Atelier de BNP Paribas**  
[www.atelier.net](http://www.atelier.net)
- **Finyear**  
[www.finyear.com](http://www.finyear.com)
- **Fintech Mag**  
[www.fintech-mag.com/](http://www.fintech-mag.com/)
- **Revue Banque**  
[www.revue-banque.fr/](http://www.revue-banque.fr/)

## Remerciements

### Sponsors de l'étude

#### Le sponsor externe

- **Gilles Denoyel**, ancien Président des relations institutionnelles internationales, Groupe HSBC en Europe

#### Les sponsors Bpifrance

- **Arnaud Caudoux**, Directeur du pôle Finance et Garanties
- **Pascal Lagarde**, Directeur de l'International, de la Stratégie, des Études et de la Prospective

### Les personnes rencontrées

- **Frédéric Bizièr**, Responsable des fonctions risques, information, indemnisation, Groupe Euler Hermès
- **Clotilde Bouchet**, Alternative Finance Consultant - Senior Advisor Grant Thornton Executive
- **Guillaume-Olivier Doré**, Entrepreneur, fondateur et CEO, Robin'Finance et de fintech-mag.com
- **Éric Charpentier**, Fondateur et PDG, Payname
- **Christophe Chazot**, Directeur de l'Innovation, Groupe HSBC
- **Cyril Chiche**, Co-fondateur et PDG, Lydia Solutions
- **Alain Clot**, Président de l'Association France Fintech
- **Aymeril Hoang**, Directeur de l'innovation, Groupe Société Générale
- **Olivier Goy**, Président, Lendix
- **Laurent Leloup**, Expert *Blockchain* pour le pôle Finance Innovation

- **Nicolas Lesur**, Fondateur, Unilend
- **Françoise Mercadal-Delasalles**, Directrice des Ressources et de l'innovation, Groupe Société Générale
- **Paul Mizrahi**, Directeur général, Blackfin Capital Partners
- **Pierre Storrer**, Avocat, Cabinet Kramer Levin Naftalis & Frankel
- **Laurent Nizri**, Fondateur et Directeur associé, Altéir Consulting
- **François Villeroy de Galhau**, Gouverneur de la Banque de France
- **Édouard de Vitry**, Managing Director, Groupe HSBC
- **Benjamin Watinne**, Co-fondateur et Directeur général, Sowefund

### Appui à la réalisation de l'étude

- **Frank Benedic**, Consultant, ID Strat

**Bpifrance** Le Lab tient à remercier tout particulièrement **Gilles Denoyel** pour son aide, son implication et ses conseils, qui ont considérablement contribué à l'avancée de l'étude « Disrupter la banque pour la sauver », ainsi qu'**Alain Clot**, **Xavier Dalloz** et **Laurent Nizri** pour leur relecture bienveillante et attentive.



## Contacts Bpifrance

---

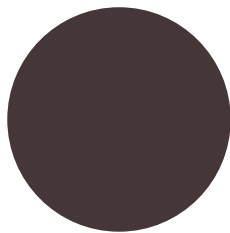
**Philippe Mutricy,**  
Directeur de l'Évaluation,  
des Études et de la Prospective  
[philippe.mutricy@bpifrance.fr](mailto:philippe.mutricy@bpifrance.fr)

**Élise Tissier,**  
Directrice de **Bpifrance Le Lab**  
[elise.tissier@bpifrance.fr](mailto:elise.tissier@bpifrance.fr)

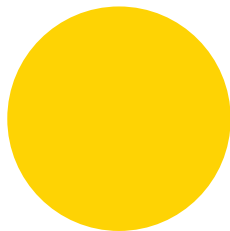
**David Targy,**  
Responsable des publications  
de **Bpifrance Le Lab**  
[david.targy@bpifrance.fr](mailto:david.targy@bpifrance.fr)

**Jérôme Lebacle,**  
Responsable Valorisation  
[jerome.lebacle@bpifrance.fr](mailto:jerome.lebacle@bpifrance.fr)

**Isaline Merle d'Aubigné,**  
Responsable de l'étude  
« Disrupter la banque pour la sauver »  
[isaline.merleaubigne@bpifrance.fr](mailto:isaline.merleaubigne@bpifrance.fr)



# **SERVIR L'AVENIR**



Réf. : 5300-01

Achevé d'imprimer sur les presses de l'imprimerie HENRY  
62170 Montreuil/mer - RCS Boulogne/Mer 7775.63.1948  
Imprimé en France : juin 2016.

Ce document est imprimé avec des encres végétales  
sur du papier fabriqué à 100 % à base de fibres provenant  
de forêts gérées de manière durable et équitable  
par un professionnel labellisé Imprim'Vert.

