

Fintechs et banques : coopération et coopération

Par Dominique CHESNEAU
Tresorisk Conseil

Entre *fintechs* et banques, la messe n'est pas dite. Certains pensent que le « mammoth bancaire » est condamné à brève ou moyenne échéance, d'autres estiment que la disruption des *fintechs* sera forte au point qu'elles deviendront l'acteur principal des métiers financiers. La réalité est moins manichéenne, car le futur de la finance sera fait de coopération entre les acteurs, même si une compétition existera tant que les positions ne seront pas stabilisées. Même si les stratégies d'innovation des *fintechs* correspondent bien à la perception de l'évolution de la demande, les innovations ne sont pas l'apanage des nouveaux entrants, et d'ores et déjà des coopérations en R&D et en distribution apparaissent sous les formes capitalistique et partenariale. L'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) s'interroge sur la viabilité des modèles de certaines néo-banques et sur les limites de la coopération – ou coopération – entre acteurs. Le nouveau paradigme n'est pas stabilisé.

Les clients des services financiers veulent une expérience omnicanale, fluide et sans rupture, l'expérience « STP 24/24 ! ». Dans cette quête d'amélioration de cette « expérience client », les banques peuvent-elles faire la course seules et compter pleinement sur leur « digitalisation » pour répondre aux demandes de leurs clients ? Devront-elles chercher des alliés ? La seule question pertinente est la suivante, ainsi qu'Ana Botin, à la tête du groupe Santander, l'a formulée : « La manière dont nous internaliserons et nous [nous] approprierons les nouvelles technologies dans les prochaines années va déterminer notre succès. »

Depuis 2014-2015, la majorité des banquiers historiques privilégient le partenariat à la confrontation. Mais quelles peuvent être les formes de ces partenariats ? Les exemples récents illustrent le partenariat d'offre, l'alliance capitalistique, le rachat ou même la revente – « L'erreur est humaine et il faut savoir prendre ses pertes rapidement », disent les *traders*. Enfin, sont apparus des services *low cost* développés par des banques elles-mêmes, sans partenaire.

Les innovations ne sont pas l'apanage des nouveaux venus

Il est probable que nous assistions à une cohabitation entre plusieurs cas de figure conduisant tous à une évolution à marche forcée des métiers bancaires.

Quelques acteurs devenus licornes sauront imposer leur marque et naviguer au long cours (espérons qu'il y ait des réussites françaises dans le lot). Beaucoup d'autres pré-

féreront un modèle partenarial avec les banques pour pérenniser leur activité. Enfin, certaines néo-banques « tomberont les armes », faute de volumes, de levées de fonds et de rentabilité, quand d'autres choisiront la voie du rachat (ce qui d'ailleurs n'a rien de honteux en soi), souvent par des acteurs historiques.

Les partenariats

À titre d'exemple, citons certains rapprochements capitalistiques : quand BNP Paribas a acheté le Compte Nickel, quand le Crédit Mutuel Arkéa a racheté Leetchi (la plateforme de cagnottes en ligne). Dans la foulée, la BPCE a acquis le Pot Commun (même concept que Leetchi), puis la banque mobile Fidor ; le Crédit agricole est entré au capital de Linxo (une application pour gérer son budget) ; la néo-banque Morning a été rachetée par la banque Edel (filiale du groupe E. Leclerc), etc. En 2017 et 2018, les alliances de ce type ont explosé.

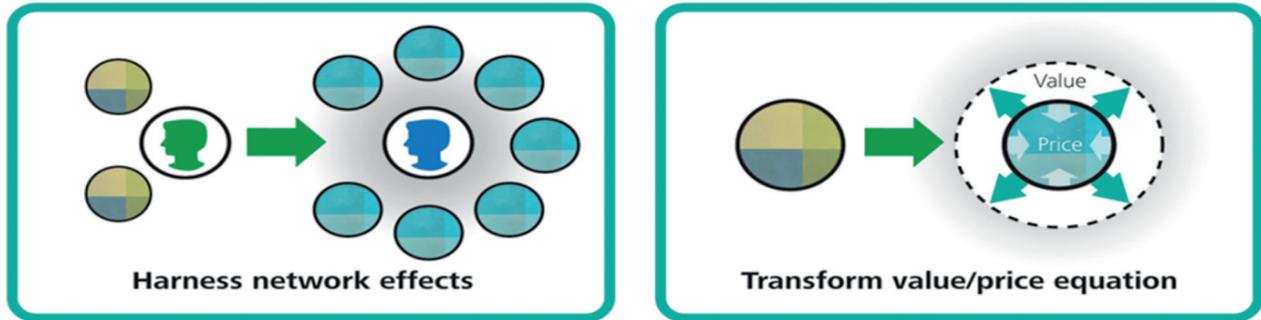
La tech vers la banque

Bien sûr, jumeler une offre combinant la coopération et la coopération est l'ADN des grandes SSII, telles qu'ATOS, tout particulièrement dans quatre domaines : l'expérience client, l'excellence opérationnelle, la gestion de la conformité et des risques et les changements « digitaux » avec l'analyse de la donnée, les services du *cloud*... sans pour autant exclure la compétition avec les offres de Wordline qui a obtenu des licences bancaires en matière de paiement.

La banque vers la tech

À rebours, mais avec des ambitions identiques, Natixis a tenté, à l'automne 2018, le rachat d'Ingenico. Enfin, les

Figure 5. Nine patterns of disruption

**Expand marketplace reach**

Connecting fragmented buyers and sellers—whenever, wherever

Unlock adjacent assets

Cultivating opportunities on the edge

Turn products into platforms

Providing a foundation for others to build upon

Connect peers

Fostering direct, peer-to-peer connections

Distribute product development

Mobilizing many to create one

Unbundle products and services

Giving you just what you want, nothing more

Shorten the value chain

Transforming fewer inputs into greater value outputs

Align price with use

Reducing upfront barriers to use

Converge productsMaking $1 + 1 > 2$

Graphic: Deloitte University Press | DUPress.com

initiatives des GAFAs, BATX et opérateurs de télécommunications sont couronnées de succès au moins opérationnels, même si les résultats financiers se font attendre !

Les fintechs seules

Mais certaines *fintechs* ont crû, seules, en entrant dans la « compétition », puisque vingt-sept d'entre elles sont devenues des licornes, c'est-à-dire que leur capitalisation excède 1 milliard d'USD ! Ces trois dernières années ont ainsi vu la création d'un grand nombre de *fintechs*, financées par des fonds de capital-risque ou par des investisseurs institutionnels ou privés. Face au dynamisme et au potentiel du secteur, les « VC » – *venture capitalists* – ne s'y sont pas trompés. En 2015, les fonds investis dans les *start-ups* du secteur explosaient, et les levées de fonds récurrentes – multipliées par 3 entre 2014 et 2015 – monopolisaient les gros titres des médias spécialisés.

Quelques certitudes semblent se dessiner pour l'avenir

Les utilisateurs prennent goût à ces nouvelles méthodes de consommation des services bancaires et ne supporteront plus les services qui ne seront pas au niveau imposé par les néobanques (rapidité, temps réel, praticité/facilité d'utilisation, support étendu, transparence...).

L'industrie bancaire devra s'adapter à un nouveau paradigme...

... se caractérisant par :

- l'ouverture à des tiers sous forme d'API et la consécration de l'*open banking* ;
- l'instauration de plateformes en « légo » pour faciliter la genèse et la distribution des services ;

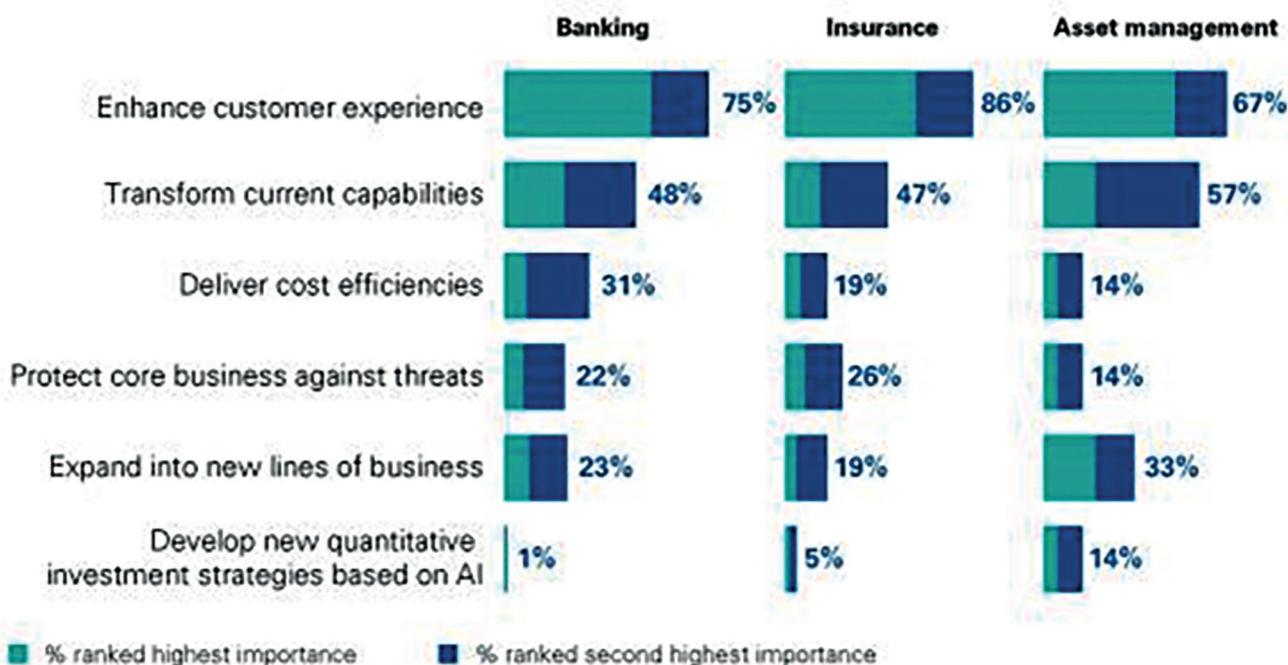
- le développement de partenariats inédits avec des acteurs de tout bord (*fintechs*, GAFAs, constructeurs automobiles, *smart city*, IoT...).

Une pression renforcée sur les prix, en tout cas pour les services basiques ou jugés comme tels, face à l'abondance de modèles revendiquant une démarche *low-cost* et de possibilités de comparaison, à l'instar de ce qui s'est produit dans l'aérien, conduira les opérateurs historiques à repenser leurs modèles.

De plus en plus clairvoyants et sollicités, les clients feront leur marché de produits et de services financiers comme bon leur semble et souscriront auprès des mieux-disants ou des plus pertinents au regard de leurs attentes. Dès lors, favoriser la multi-détention au sein d'un même éta-



Ranking of fintech strategy objectives – by industry



Source: KPMG International global fintech survey, 2017.

blissement sera encore plus ardu qu'aujourd'hui : tenue de compte chez l'un, cartes bancaires, transferts d'argent, prêts immobiliers, crédits, épargne chez d'autres... La deuxième directive sur les paiements (DSP2) renforce la position des clients en matière, par exemple, de tenue de compte, d'initiation des paiements...

Tandis que les *fintechs* ont le vent en poupe, les banques affichent leur volonté de soutenir l'innovation. Ainsi, la question de la coopération ou de la compétition entre les grands établissements bancaires et les *fintechs* se pose de plus en plus.

Ne s'agirait-il pas plutôt de coopération, cette relation à mi-chemin entre partenariat et concurrence ?

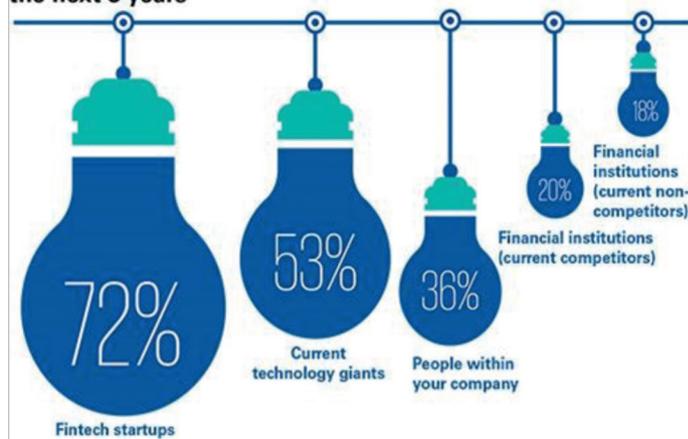
Les atouts des *fintechs*

Les *fintechs*, autrement appelées nouveaux services financiers, profitent d'une appétence des investisseurs et des consommateurs qui est en forte hausse de par leur capacité à proposer un service à valeur ajoutée basé sur des nouvelles technologies et une approche centrée sur le client (*customer centric*). Elles répondent ainsi à un besoin exprimé par les clients qui n'a pas été pris en considération par les grandes institutions bancaires existantes.

Les stratégies d'innovation des *fintechs* correspondent bien à la perception de l'évolution de la demande

Les banques sont loin d'être aussi agiles que les *fintechs* en termes d'acquisition client, de volumes de données à gérer ou de déploiement géographique. Mais elles disposent d'une clientèle massive. Et c'est là que la cohabitation prend tout son sens. Les banques envient le dynamisme, la technologie et le sens de l'expérience client des *fintechs*, tandis que ces dernières rêvent d'avoir accès à

Most important sources of fintech innovation over the next 3 years



Source: KPMG International global fintech survey, 2017.

la clientèle des banques. Côté *fintechs*, initier des partenariats avec les colosses bancaires représente alors une voie rapide vers la rentabilité et la prise de parts de marché significatives. Côté banques, elles ne peuvent faire que le constat de la raréfaction des points de transaction avec leurs clients. Même si les opérations courantes s'effectuent encore *via* les services des banques traditionnelles, certaines se voient détournées par des applications de suivi comme Bankin' ou par des robo-advisors comme Yomoni. S'associer avec des acteurs développant des solutions qu'elles-mêmes ne sont pas en mesure de proposer – du fait de leurs contraintes réglementaires et de leur rigidité structurelle et culturelle –, permet ainsi aux banques de renouer le lien aujourd'hui fragile avec leurs clients et de mieux les servir au travers d'offres plus adaptées. Fortuneo et BforBank l'ont bien compris en développant en marque blanche l'agrégateur de comptes Linxo.

Des inquiétudes de l'ACPR⁽¹⁾ sur la rentabilité des néo-banques

Si l'ACPR note que les banques en ligne et les néo-banques ont « réussi à s'installer dans le paysage bancaire français pourtant mature », et qu'elles jouent un rôle important « dans la course à l'innovation », l'institution s'interroge sur l'évolution de leur rentabilité⁽²⁾.

Dans une étude publiée en octobre 2018, le superviseur bancaire français s'est livré à une analyse des modèles économiques de ces nouveaux acteurs, dans laquelle il pointe les incertitudes qui pèsent sur leur développement.

Portant sur un panel de douze établissements mélangeant enseignes de grands groupes bancaires, nouveaux entrants en provenance d'autres industries et *fintechs*, cette étude estime que leur part de marché est de 6,5 % sur le marché français, dont 3,9 % pour les seuls comptes courants. Un différentiel qui s'explique par un positionnement historique, dès les années 2000, orienté vers l'épargne financière et le courtage. Cependant, avec l'essor des offres de comptes courants et de crédits immobiliers, désormais au cœur de sa stratégie de conquête, le secteur a réussi à gagner 1,3 million de clients en 2017 selon l'ACPR, soit 33,5 % de la conquête globale.

À moyen terme, ces acteurs doivent cependant continuer à s'attacher des clients pour rentabiliser leur activité pénalisée par des revenus par client mesurés par le superviseur à seulement 138 euros du fait d'une politique tarifaire offensive. « Si les acteurs sondés dans notre étude ambitionnent un total de 13,3 millions de clients à fin 2020 (soit un triplement de leur fonds de commerce (NDLA)), aucun élément ne laisse présager une croissance du marché français », estime l'ACPR.

Outre une démographie faible, l'ACPR pointe un repli récent de la multi-bancarisation, retombée à seulement 31 % en 2017 selon le cabinet Bain. L'ACPR pointe par ailleurs des taux d'équipement dans le crédit ou l'assurance qui demeurent encore faibles, à respectivement 10 % et 20 %. Les clients des néo-banques sont en outre inactifs à 14 %, et seulement 23 % d'entre eux font de ces établissements leur banque principale.

L'autre défi pour les nouveaux acteurs de la banque consistera à maîtriser leurs coûts. Selon l'ACPR, le coefficient d'exploitation moyen est de 138 %. Il est notamment grevé par des dépenses *marketing* et des frais liés aux offres commerciales pouvant représenter jusqu'à 24 % du PNB. « Pour ces nouveaux acteurs, l'enjeu sera de savoir s'ils pourront à terme réduire ces dépenses de *marketing* tout en conservant les clientèles acquises », juge l'ACPR.

La coopération

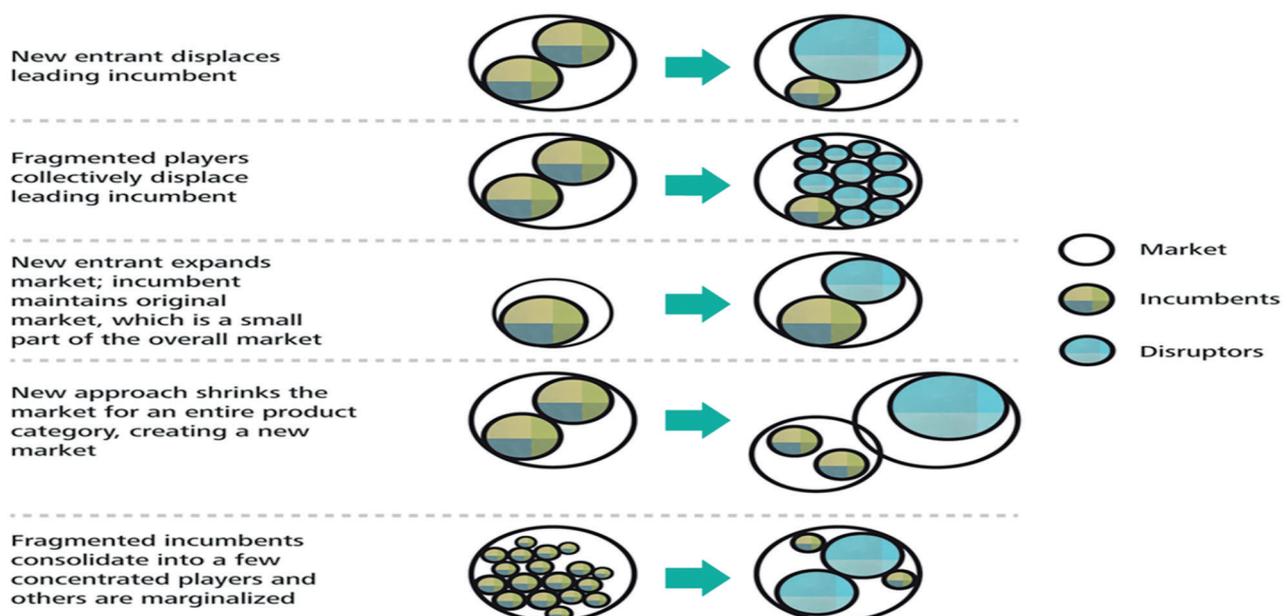
De plus en plus conscients des bénéfices qu'ils peuvent tirer d'une collaboration avec les *start-ups* du monde financier, les banques traditionnelles se tournent vers les *fintechs*. De nombreuses initiatives ont vu le jour ces dernières années pour faciliter la communication et les rencontres selon le mode opératoire décrit ci-dessous (voir la Figure ci-après).

Les labels et les différents pôles spécialisés en France, le label WAI (*We Are Innovation*) de la BNP Paribas ou le Village by Crédit Agricole qui accueille environ 150 *start-ups*, sont des exemples concrets de rapprochements

(1) ACPR : Autorité de contrôle prudentiel et de résolution.

(2) Source : ACPR 2018.

Figure 1. Incumbents may walk multiple paths to displacement



Graphic: Deloitte University Press | DUPress.com

entre ces différents univers, car ils constituent le moyen de rester connecter avec les nouvelles tendances du marché, comme le *Big Data*, l'intelligence artificielle, et d'être au plus près des innovations technologiques.

Les grands groupes reconnaissent de plus en plus les atouts des *start-ups* et tentent d'avoir une meilleure compréhension de leur façon de travailler. D'autant plus que ces dernières, libres de toutes contraintes organisationnelles héritées du passé, ont l'avantage de partir d'une feuille blanche. Les grands groupes s'inspirent également de ces entrepreneurs créatifs, audacieux et travailleurs et de leur façon de mener à bien un projet, dans le but notamment de réformer leurs processus souvent longs et complexes. Enfin, c'est aussi pour eux un levier pour attirer de nouvelles compétences. En effet, le secteur bancaire a connu, l'année dernière, une baisse de 2,4 % d'attractivité dans les emplois, contre une augmentation de 14,1 % pour la *fintech* (source : Maddyness).

Du côté des *fintechs*, ces initiatives leur offrent une plus grande visibilité et un accompagnement solide et viable. C'est pour les *start-ups/fintechs* un réel tremplin, un accélérateur de leur croissance.

Outre ces initiatives, il existe d'autres formes de coopération. La Banque Postale, Crédit Mutuel Arkéa, Natixis, la banque E. Leclerc, BNP Paribas... toutes ces grandes références du secteur bancaire et financier ont récemment fait l'acquisition d'une *fintech* leur permettant d'enrichir leur portefeuille de services innovants, de s'offrir un nouvel axe de développement commercial, et surtout, une accélération de leur stratégie digitale. Les banques tentent ainsi de s'adapter aux nouveaux comportements d'achat (financement participatif, transferts d'argent, cagnottes et comptes associés...) portés par les technologies digitales.

Toutefois, toutes les *fintechs* n'ont pas vocation à être rachetées. C'est le cas de SlimPay, qui travaille en étroite collaboration avec de nombreuses institutions financières établies, dont Ingenico, Arkéa, Crédit Mutuel... SlimPay met ainsi à disposition sa technologie et son savoir-faire dans les paiements par prélèvement pour développer, conjointement avec ses partenaires, de nouvelles solutions pour les e-commerçants. Même si nous sommes quelquefois en concurrence directe sur certains appels d'offres, nos intérêts sont communs : proposer un service de paiement rapide, fluide et *customer centric*.

Ainsi, il n'y a pas de forme de coopération unique. Selon les besoins et les ambitions de chacun, il faut savoir ouvrir le dialogue et communiquer sur un projet commun. Participer à un premier projet, profiter de la « fraîcheur » de l'un et de l'expérience de l'autre et capitaliser sur les synergies qui peuvent en découler. Ces deux univers sont complémentaires et peuvent continuer à grandir ensemble.

Les limites de cette coopération

Malgré la bienveillance dont font preuve les grands groupes envers ces jeunes pousses, ces dernières doivent rester vigilantes : elles doivent veiller à ne pas se faire happer par le grand groupe partenaire, et ne pas mi-

ser uniquement sur ce type de collaboration afin de ne pas devenir un simple laboratoire de R&D ou « une boîte à POC » (*Proof Of Concept*) pour ces grands groupes, en oubliant de développer une stratégie commerciale qui leur soit propre.

Alors que les initiatives sont de plus en plus nombreuses pour accompagner les *start-ups* et accélérer la transformation digitale, seule l'union permettra à la France de se singulariser dans un milieu bancaire et financier très internationalisé et très compétitif. Face aux marchés internationaux où la politique d'investissement reste très différente et la logique « interbanque » hétérogène, la France reste en retrait en termes d'investissement et de capital risque... Pourtant la *fintech* est loin d'être complètement explorée : elle présente un énorme potentiel et affiche une réelle capacité à redessiner la finance de demain. Verra-t-on une licorne française sortir du lot ?

Conclusion : la vérité n'est pas manichéenne !

Le PwC Global FinTech Report 2017 nous indique qu'en matière de services de *retail banking*, le champ concurrentiel est exacerbé par plusieurs aspects : augmentation continue du nombre des offres et des prestataires ; facilité d'accès et de comparaison pour les clients ; développement sans frontières ; tentation *low cost* ; risque de banalisation pour nombre de produits...

Outre leur rôle d'aiguillon vis-à-vis des acteurs en place, les néo-banques sont en train d'imposer de nouveaux standards et, à n'en pas douter, la banque de demain sera un concentré de digital, de hautes technologies, de services à valeur ajoutée... et d'une bonne dose d'humain.

De nouveaux curseurs vont s'inviter pour catégoriser et distinguer les acteurs en lice sur une nouvelle chaîne de valeur qui est encore en mutation, à force de *mobile-first* et *cross-canal*, d'architecture ouverte et d'API, de connexions croisées entre prestataires, de modèles inspirés des places de marché ou de l'économie collaborative, etc. avec, en filigrane, l'enjeu de la maîtrise de la relation client et des revenus qui en découlent.

Dans ce contexte mouvant, voire incertain, les banques ne manquent pas d'atouts et de moyens à faire valoir pour contrer cette déferlante, et même si leur lourdeur est souvent montrée du doigt, elles savent, elles aussi, rassembler les ingrédients appropriés pour adapter leurs offres, fidéliser leurs clients ou conquérir de nouveaux territoires.

Références et liens bibliographiques

KPMG, "Seizing the open banking advantage", <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2017/10/seizing-the-open-banking-advantage-fs.html>.

KPMG, "Customer experience is driving change in the payments sector", <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2018/08/customer-experience-is-driving-change-in-payments-fs.html>

KPMG (2018), "FINTECH100 Leading Global Fintech Innovators", <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2018/10/2018-fintech-100-the-worlds-leading-fintech-innovators-fs.html>

KPMG, "Reaching the next level of innovation in banking: Talking to bank CEOs", <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2018/02/reaching-the-next-level-of-innovation-in-banking.html>

PWC, "PwC Global FinTech Report 2017", <https://www.pwc.ch/en/insights/fs/global-fintech-report-2017.html>

BUSINESS INSIDER (France), « Les 27 licornes de la fintech dans le monde entier », <https://www.businessinsider.fr/liste-licornes-fintech-par-valorisation-2018>

ACPR (2018), « Étude sur les modèles d'affaires des banques en ligne et des néo-banques », octobre.

Mc KINSEY & COMPANY, "The lending revolution: How digital credit is changing banks from the inside", <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/the-lending-revolution-how-digital-credit-is-changing-banks-from-the-inside?cid=other-eml-alt-mip-mck-oth-1809&hlikid=8200cd2289114ba6896d6e-c6760e43af&hctky=10450850&hdpid=b1e40111-5a18-4e04-b0cd-272486b401ce>

LE BLOG DES CAFÉS ÉCONOMIQUES DE BERCY (cafes-economiques.fr), « La France, leader européen de l'innovation financière basée sur la blockchain », <https://blogs.economie.gouv.fr/les-cafes-economiques-de-bercy/la-france-leader-europeen-de-linnovation-financiere-basee-sur-la-blockchain/>

THE GLOBAL TREASURER, "Adding emotional intelligence to artificial intelligence", https://www.theglobaltreasurer.com/2018/09/12/adding-emotional-intelligence-to-artificial-intelligence/?utm_source=the-global-treasurer&utm_medium=email&utm_campaign=the-global-treasurer-daily-dose&utm_content=2018-09-12-the-future-of-banking-ai-emotional-intelligence-supply-chain-finance-treasury-leaders-summit&mkt_tok=eyJpIjoiWTJFMU5qUmhPRE16WXpsbSIsInQiOiJLRjlcL0dQaHVGTHI3QVwvUG5lelptNFY5WHRpRIJzVU5TUW5EejFBaUpOVFZ2S3hEVklzejR1Qm0wZXIPMzRBS09yVDRmMWd2WStObFBHSXFLdThLSEJ2Z2Y5WE1vbGZjaThOT3BJM0Fab0ZOVFpiZmRmbHVDZGxyNUVnciNmMWg4In0%3D