



**HAL**  
open science

## Les banques aux prises avec les fintech

Matthieu Llorca

► **To cite this version:**

Matthieu Llorca. Les banques aux prises avec les fintech. *L'Économie politique*, 2017, 75, pp.43-58.  
hal-04704607

**HAL Id: hal-04704607**

**<https://hal.science/hal-04704607v1>**

Submitted on 30 Sep 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Les banques aux prises avec les fintech

Matthieu Llorca\*

**A** PRÈS D'AUTRES SECTEURS DE L'ÉCONOMIE DES services – les taxis, l'hôtellerie, la musique, la presse... –, les métiers de la banque et de la finance sont-ils les prochaines victimes de l'« ubérisation » ? Autrement dit, l'arrivée de nouveaux entrants digitaux va-t-elle remettre en cause le modèle économique, voire l'existence des acteurs traditionnels ?

Plusieurs types d'acteurs non bancaires apparaissent depuis quelques années sur leurs marchés. D'une part, des start-up innovantes combinant finance et nouvelles technologies, les « fintech » (de l'anglais *financial technology*), ont pour objectif de « disrupter » le monde bancaire en remettant en cause ses pratiques traditionnelles. D'autre part, les géants du Web, qui regroupent les conglomérats américains de l'Internet, les Gafa (Google, Amazon, Facebook et Apple), mais aussi leurs concurrents chinois, les BATX (Baidu, Alibaba, Tencent et Xiaomi), convoitent aussi le marché de l'assurance et de la banque. Par ailleurs, les opérateurs télécoms font leur apparition dans cette industrie (Vodafone est déjà présent dans 25 pays et Orange doit lancer prochainement en France Orange Bank). Au final, tous ces entrants, sans oublier les « néo-banques » (comme le compte Nickel ou l'allemand N26), les géants de la grande distribution (la dernière C-zam de Carrefour

\* **Matthieu Llorca** est maître de conférences en économie à l'université Bourgogne – Franche-Comté, Laboratoire d'économie de Dijon (LEDI), EA7467.



banque) ou bien encore les banques en ligne, représentent une concurrence accrue et un nouveau défi pour les banques de détail traditionnelles.

Le passage au monde digital n'est certes pas la première mutation à laquelle les banques de réseau doivent s'adapter. Elles ont déjà connu une évolution de leurs métiers, avec une

percée dans l'assurance habitation, l'assurance auto ou la téléphonie mobile. Elles ont surtout dû faire face à de profondes transformations de leur environnement immédiat qui se sont traduites par une restructuration de leur industrie et une modification des compor-

### L'INDUSTRIE BANCAIRE EST CONFRONTÉE

À UN DOUBLE CHOC, QUI COMBINE

DES INNOVATIONS TECHNOLOGIQUES

À UNE PROFONDE ÉVOLUTION DE LA DEMANDE

ET DES USAGES DE SA CLIENTÈLE, EN MATIÈRE

DE CONSOMMATION DE SERVICES BANCAIRES

tements et des performances. D'une part, les progrès technologiques en matière de traitement et de circulation de l'information (informatique, Internet, téléphonie mobile) ont permis de réduire les coûts de transaction sur les opérations financières, de diversifier l'offre de produits et de faire évoluer les métiers bancaires. La banque est ainsi devenue une industrie high-tech. D'autre part, elle a été confrontée à un choc réglementaire, marqué tout d'abord par une phase de déréglementation depuis les années 1980, puis par un durcissement de la réglementation sur ses activités depuis la crise de 2008.

Cette fois-ci, elle est confrontée à un double choc, qui combine des innovations technologiques à une profonde évolution de la demande et des usages de sa clientèle (notamment les plus jeunes) en matière de consommation de services bancaires.

Or les acteurs traditionnels sont moins bien armés que les jeunes start-up innovatrices, les géants de la high-tech ou les opérateurs télécoms pour faire face à cette double évolution. Si celle-ci ne voue pas forcément les banques à la disparition, elle les oblige à une profonde remise en cause. Pour reprendre la déclaration du directeur général du Crédit mutuel Arkéa, Ronan Le Moal : « *Les banques qui ne se réinventeront pas disparaîtront.* <sup>[1]</sup> »

Nous proposons ici de dresser un panorama de ces nouveaux entrants dans l'industrie bancaire, avant d'examiner les menaces qu'ils constituent pour les banques de détail traditionnelles, ainsi que les ripostes de ces dernières.

[1] *Banque & Stratégie*  
n° 329, octobre 2014.

## Panorama des fintech

L'expansion des fintech est récente et s'accélère notamment depuis 2014 et 2015. Elles bénéficient d'un contexte favorable, sur les plans réglementaire et technologique, et sont en phase avec les nouvelles pratiques des clients.

L'industrie bancaire était très réglementée jusque dans les années 1980, avec des restrictions, voire des barrières légales à l'entrée de nouvelles banques sur le marché. Il en résultait une faible concurrence et une situation de rente, de quasi-monopole pour les banques en place, avec des taux de profit supérieurs à d'autres activités moins réglementées. Depuis les années 1980, la concurrence dans l'industrie bancaire s'est modifiée sous l'effet de la déréglementation, sans remettre en cause la situation oligopolistique. L'évolution réglementaire récente facilite l'arrivée de nouveaux entrants innovants sur le marché bancaire. Tout d'abord, la directive européenne sur les services de paiement (DSP1), adoptée en 2007, ouvre la concurrence à de nouveaux entrants. En outre, la réglementation sur le *crowdfunding*, en vigueur au 1<sup>er</sup> octobre 2014, ouvre une brèche dans le monopole bancaire sur les opérations de crédit. Enfin, une seconde directive sur les services de paiement (DSP2), du 25 novembre 2015, crée un statut de prestataire de service de paiement allégé par rapport à celui de la DSP1. Elle garantit ainsi à un prestataire externe d'accéder aux données bancaires d'un client.

Par ailleurs, sur le plan technologique, on assiste ces dernières années à de nombreuses innovations qui ont fortement abaissé le coût d'entrée des fintech sur le marché bancaire. On peut citer le développement des technologies mobiles et du *cloud computing*, l'utilisation des algorithmes, d'outils automatisés (comme les *robo-advisors* [2]), de l'intelligence artificielle, du big data (analyse de mégadonnées collectées pour mieux connaître le client) ou encore de la *blockchain* [3]. Enfin, le développement des fintech répond au changement de comportement des consommateurs qui font de leur téléphone mobile un moyen de contact privilégié avec la banque au détriment des agences physiques [4].

Grâce aux outils technologiques, les fintech ont rationalisé les métiers de la banque et se sont spécialisées dans chacune de ses fonctions. Elles proposent notamment de nouveaux modes de distribution à travers des plates-formes digitales, avec un

[2] Il s'agit de robots-conseillers qui apportent un suivi et un diagnostic pour accompagner le client ou bien pour analyser, de manière automatisée, les grandes tendances économiques.

[3] Voir article pp. 70-82 de ce numéro.

[4] D'après l'enquête du cabinet Deloitte [2016], 27 % des Français ne se déplacent plus en agence en 2016 (contre 22 % en 2015 et 18 % en 2014). Parallèlement, l'usage des applications mobiles s'accroît (21 % en 2016 contre 16 % en 2015) pour les opérations simples.



service bancaire en ligne simple, sans lourdeur administrative (pas de coût de changement de banque), une ergonomie de l'espace d'utilisation et une sécurité assurée grâce aux technologies de cryptage. Au final, les offres proposées par ces start-up financières sont plus simples, plus rapides (en matière

## Les fintech présentes sur une large gamme de services

**A chaque activité bancaire correspond sa fintech. Dans ces conditions, l'écosystème des fintech est large et comprend diverses activités, à destination des particuliers, des entreprises ou des banques, que l'on peut regrouper en cinq catégories, pour reprendre la classification faite par Bpifrance et le Lab [2016].**

### 1. Les services de paiement

Il s'agit de l'activité bancaire la plus pratiquée par les fintech, de sorte que le client dispose de nombreuses solutions de paiement :

- le paiement mobile, qui permet d'accélérer le passage en caisse, de diversifier les possibilités de paiement (par exemple Square, Lydia) ;
- le transfert international d'argent à moindre coût : virements sans frais à l'étranger (TransferWise), échange de devises sans commission (Weeelo ou Kantox) ;
- la gestion des flux de paiement à disposition des sites de commerce en ligne, qui permet de faciliter le paiement en ligne et inclut également des moyens et supports de paiement innovants (Lemon Way ou HiPay) ;
- les cagnottes en ligne afin de simplifier la collecte d'argent (Leetchi) ;
- les paiements entre particuliers à travers un virement simplifié (par exemple Morning, Pumpkin) ;
- la fourniture de terminaux de paiement, autres que les solutions bancaires traditionnelles, à destination des petits commerçants très mobiles (par exemple Smile&Pay, Famoco).

### 2. Les services bancaires 2.0 à destination des particuliers

Ils comprennent des services bancaires simples, grand public, en ligne, sans agence physique et à coûts réduits (par exemple Simple) ; des solutions facilitant la gestion du budget à travers des agrégateurs de comptes (comme Linxo ou Bankin') ; et, enfin, divers outils de gestion de finance personnelle.

### 3. L'investissement et le financement

Les fintech permettent de capter l'épargne des particuliers en offrant simplicité et pédagogie. On retrouve les plates-formes de *crowdfunding* pour le financement des entreprises, que ce soit sous forme de prêts (*crowdlending*), d'investissement au capital (*crowdequity*) ou de dons. On peut citer par exemple Lendix, Unilend ou Finsquare.

Par ailleurs, les *robo-advisors* proposent aux particuliers des solutions en ligne d'aide à la gestion de l'épargne, en établissant le profil de risque du client et en suggérant à ce dernier divers placements financiers

de demande de crédit, par exemple), transparentes et meilleur marché que celles des banques.

On dénombre dans le monde plus de 1 400 fintech (dont 130 en France), qui sont spécialisées, pour 40 % d'entre elles, dans

(Yomoni, Advize). D'autres se spécialisent dans le conseil et la recherche financière à destination du particulier (Marie Quantier, Seeking Alpha, Stocktagon...).

Enfin, des fintech comme Creancio ou FinexKap facilitent l'affacturage et offrent aux entreprises une meilleure gestion de leur poste clients en finançant rapidement leurs créances commerciales. Ainsi, les entreprises récupèrent immédiatement de la trésorerie et à un coût plus bas.

#### **4. Les services proposés aux banques reposant sur le big data**

Il s'agit de solutions à destination du secteur bancaire et financier reposant sur la collecte et l'analyse de très grandes masses de données. Celles-ci permettent d'affiner notamment la gestion de la relation client (comportement d'achat, d'épargne, parcours des clients, solvabilité) avec, par exemple, Data Publica ou TellMePlus. Elles interviennent également en matière de cybersécurité, en détectant la fraude en temps réel à partir de comportements inhabituels (grâce à la géolocalisation de smartphones par exemple) ou bien par le cryptage de données et d'informations sensibles. On peut citer Twinpeek ou Prim'X Technologies. Enfin, en matière d'analyse du risque, des fintech comme QuantCube

Technology ou Scaled Risk offrent des outils de *scoring* et d'aide à la décision concernant les portefeuilles d'actifs financiers et facilitent les *reportings* réglementaires.

#### **5. Les services apportés aux banques et aux entreprises**

De nombreuses fintech proposent des solutions pour optimiser la gestion des entreprises. On trouve, à destination des banques, les « *blocktech* », qui développent des solutions reposant sur la technologie *blockchain* en matière d'enregistrement des transactions (comme Cellbaz ou Paymium). On relève également des fintech, telles Fortia ou Actimize, qui fournissent des solutions de conformité à travers des logiciels de traitement d'informations en masse ou de procédures de contrôle.

A destination des entreprises, des acteurs comme Kyriba ou Fizen proposent de nombreuses activités allant de la gestion des risques au suivi de la fiscalité, en passant par le *cash management*.

Les fintech se rémunèrent pour ces différentes activités soit sur les frais de dossier, soit en prélevant une commission fixe, soit par abonnement.



**SACHANT QU'ENVIRON 90 % DES START-UP  
DISPARAISSENT AVANT TROIS ANS D'EXISTENCE,  
LES FINTECH DOIVENT MONTRER  
LEUR RÉSISTANCE  
AU COURS DE LA DÉCENNIE À VENIR**

les moyens de paiement et les prêts. La plupart ont été créées par d'anciens banquiers ou financiers. Selon le cabinet d'audit Ernst & Young [2016], le Royaume-Uni génère en 2016 dans ce secteur 6,6 milliards de livres sterling de chiffre d'affaires, contre 5,6 milliards à New York et 4,7 milliards en Californie. La place londonienne dispose en effet de nombreux atouts [5], en particulier un cadre réglementaire (appelé *Regulatory Sandbox*, « le bac à sable réglementaire ») souple et favorable aux jeunes pousses financières [Financial Conduct Authority, 2016]. En revanche, les États-Unis, et en particulier la Californie, dominent en ce qui concerne les flux d'investissement. Les investissements dans les fintech ont quasiment été multipliés par six entre 2012 et 2015 (tableau ci-dessous). Ils ont atteint un montant record de 14,6 milliards de dollars en 2015, dont plus de 50 % réalisés aux États-Unis.

Par ailleurs, le montant record levé pour une fintech concerne la chinoise Ant Financial avec 4,5 milliards de dollars en avril 2016. Cette filiale de services financiers d'Alibaba propose Alipay, la plus grande plate-forme de paiement en ligne et mobile, et serait valorisée à 60 milliards de dollars. En seconde position, on trouve la start-up américaine Square, spécialisée dans le paiement en ligne et les prêts, avec 590,5 millions de dollars levés et une valeur estimée à 6 milliards (source : Forbes, 2017). En France, la plus grande levée de fonds réalisée dans le secteur concerne Prêt d'union, rebaptisé Younited Credit, avec 31 millions d'euros levés en juillet 2015 auprès d'investisseurs tels que la banque Crédit mutuel Arkéa ou l'assureur AG2R.

[5] Toutefois, le Brexit pose, avec la perte du passeport européen, un nouveau problème aux sociétés de services financiers ainsi qu'aux fintech, ce qui peut, en revanche, profiter à d'autres places européennes comme la France, qui dispose d'un fort potentiel d'attractivité.

**Flux d'investissement dans les fintech, en milliards de dollars**

	Aux États-Unis	En Europe	En Asie (et en Chine)	Dans le monde	Taux de croissance, en %
2012	1,7	0,3	0,3 (0,2)	2,5	+ 4 %
2013	2,3	0,3	0,3 (0,2)	3,1	+ 24 %
2014	5,2	1,2	1,1 (0,8)	7,7	+ 148 %
2015	7,7	1,6	4,8 (2,8)	14,6	+ 90 %
2016	5,5	1,2	5,4 (4,6)	12,7	- 13 %

Source : CB Insights [2017]

Sachant qu'environ 90 % des start-up disparaissent avant trois ans d'existence, les fintech doivent montrer leur résistance au cours de la décennie à venir, face à une crise économique et financière ou à une modification de l'environnement économique. Par exemple, la remontée des taux pourrait inciter les épargnants à revenir auprès des produits d'épargne classiques plutôt que de se tourner vers des plates-formes de finance participative. On peut d'ailleurs se demander si l'on n'assiste pas à la formation d'une bulle fintech, qui pourrait éclater comme l'avait fait la bulle Internet en 2000.

Se pose également la question de la sécurité de ces structures, et donc de leurs clients, en matière de paiements, en particulier face à une cyberattaque importante. Plus largement, les fintech peuvent constituer un danger pour la stabilité financière, qui pourrait conduire les régulateurs à encadrer plus étroitement leurs activités. Le cadre réglementaire les encadrant est encore très mouvant. La difficulté est d'aboutir à des règles favorisant la capacité d'innovation et l'essor des fintech, tout en préservant la stabilité financière mondiale et la sécurité du client. Du côté de la France, l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) et l'Autorité des marchés financiers ont ainsi créé, le 1<sup>er</sup> juin 2016, un pôle spécifique à destination des fintech afin de les guider en matière de réglementation des services financiers, ainsi qu'une forme de dialogue entre superviseurs, start-up et pouvoirs publics. Le cadre réglementaire en France pour les start-up financières répond au principe de « proportionnalité des règles », au degré de risque notamment.

### Géants du Net et opérateurs télécoms en embuscade

Outre les start-up, les géants du Net pénètrent aussi sur le segment d'activité des moyens de paiement, du crédit ou de l'épargne. Leurs atouts sont considérables. Les Gafa dominent leurs secteurs mondiaux respectifs (la recherche Internet pour Google, l'utilisation mobile du Web pour Apple, les médias sociaux pour Facebook, le commerce de détail en ligne pour Amazon) et sont ainsi experts dans la collecte des données de leurs milliards d'utilisateurs partout dans le monde. A eux quatre, ils réalisaient en 2016 près de 470 milliards de dollars de chiffre d'affaires et 78 milliards de bénéfices (voir graphiques, page 54). Leurs concurrents chinois, les BATX [6], ne sont pas moins puissants.

[6] Baidu est un moteur de recherche chinois (le quatrième site Internet le plus visité au monde derrière Facebook, YouTube et Google) ; Alibaba est un géant de l'e-commerce (avec un volume d'affaires équivalant à 4 % du PIB chinois) ; Tencent est spécialisé dans les services Internet et mobiles ainsi que dans la publicité en ligne ; Xiaomi, dans la téléphonie mobile et l'électronique (deuxième start-up la plus valorisée au monde derrière Uber).





La puissance financière de ces entreprises leur permet de se diversifier dans d'autres secteurs d'activité, dont la banque et la finance. Leur objectif dans ce dernier secteur est double. Il s'agit, d'une part, de toucher les commissions sur les transactions électroniques qui vont augmenter avec l'accroissement du paiement par mobile ; d'autre part, de collecter les données bancaires captées par smartphone, qui représentent une mine incomparable d'informations sur le comportement des consommateurs. Grâce à l'analyse des données, via les technologies du big data, ces informations permettent un ciblage parfait des offres faites aux consommateurs.

Les Gafa entrent sur le secteur bancaire afin de consolider leur point fort et d'accompagner les clients sur toute la chaîne de valeur. Jouissant d'une très forte image de marque, et d'un accès direct au consommateur, ils sont en position favorable pour conquérir la clientèle, celle des jeunes en particulier. Enfin, grâce à leur énorme surface financière, ils peuvent racheter des fintech et concurrencer très rapidement les banques.

Ces acteurs se sont tout d'abord spécialisés dans les moyens de paiement. Le pionnier en la matière est PayPal, leader incontesté du paiement en ligne, créé en 1998 (une des premières fintech au monde) et acheté par eBay en 2002 (avant d'être revendu en 2015). Toujours dans le domaine du paiement, Google a créé

Android Pay pour le paiement par mobile et Google Wallet App qui permet d'envoyer de l'argent à des proches rapidement et gratuitement. Amazon, quant à lui, développe à travers Amazon Payments le transfert d'argent de particulier à parti-

culier ainsi qu'une solution de paiement en ligne sur des sites marchands, concurrençant directement PayPal. Facebook a lancé le transfert d'argent instantané sur messagerie avec Messenger Payments. Apple a également son système de paiement sur mobile avec Apple Pay (lancé en France en juillet 2016 et qui aura comme concurrent direct Samsung Pay dès septembre 2017), tout comme le géant chinois Alibaba avec Alipay.

Par ailleurs, certains de ces géants du Net vont plus loin et s'attaquent au cœur de métier des banques : c'est le cas

**LES GÉANTS CHINOIS ALIBABA, BAIDU ET TENCENT SE POSENT DIRECTEMENT EN CONCURRENTS DES BANQUES, DANS UN CONTEXTE OÙ UNE PART IMPORTANTE DE LA POPULATION EST NON BANCARISÉE OU A DES DIFFICULTÉS D'ACCÈS AUX SERVICES FINANCIERS TRADITIONNELS**

d'Amazon sur les activités de crédit (Amazon Lending), de monnaie virtuelle (Amazon Coins) et d'assurance (Amazon Protect), ou bien de Rakuten, géant japonais du commerce électronique, qui cible le crédit à la consommation et la gestion des titres financiers. Enfin, les géants chinois Alibaba (commerce en ligne), Baidu (moteur de recherche), Tencent (messagerie instantanée) se posent directement en concurrents des banques, dans un contexte où une part importante de la population est non bancarisée ou a des difficultés d'accès aux services financiers traditionnels, et où ils peuvent donc facilement gagner des parts de marché dans le secteur bancaire.

Les opérateurs télécoms sont aussi entrés dans l'industrie bancaire. C'est notamment le cas en Afrique, où la faible bancarisation contraste avec la diffusion du mobile. En effet, l'Afrique dispose du taux d'accroissement de distribution de mobiles le plus élevé au monde, qui a été de 58 % entre 2015 et 2016 [PWC, 2017]. Des opérateurs mobiles proposent des services de dépôt et de retrait d'argent ainsi qu'un système de paiement alternatif via les téléphones portables à des clients jusqu'alors non bancarisés.

En France, le dernier entrant dans l'industrie bancaire est l'opérateur télécoms Orange avec son offre de banque de détail digitale et sur mobile Orange Bank à destination du grand public. C'est la première fois en France qu'un opérateur télécoms se diversifie sur le marché de la banque de détail. Il dispose de l'agrément bancaire complet acquis grâce au rachat de 65 % du capital de Groupama Banque et vise 2 millions de clients à terme (avec déjà les 540 000 clients de Groupama). Orange Bank propose une offre très attractive par rapport aux banques traditionnelles ou en ligne, que ce soit en matière de rapidité, de services (virements par SMS, des paiements par mobile sans contact) et de coût (par exemple, une carte bancaire gratuite sans condition de revenus ou de dépôts, et pas de frais de tenue de compte). Orange Bank se démarque de ses concurrentes en mettant en avant la gratuité. Sachant qu'une fois le client conquis, il sera alors plus facile à l'avenir de lui proposer des services de crédit ou d'assurance, beaucoup plus rentables pour la banque. En outre, Orange peut compter sur la force de sa marque, la large base de données de ses clients mobiles (29 millions de clients mobiles et près de 11 millions de clients Internet en France) et son réseau de distribution multicanal sur



tout le territoire. Enfin, Orange dispose d'une grande expérience acquise dans le secteur des télécoms face à une intensification de la concurrence. Le secteur des télécoms connaît en effet en France un taux d'attrition très élevé, de sorte que les opérateurs sont équipés d'outils d'analyse de données plus poussés que ceux à disposition des banques pour fidéliser leurs clients.

Après Orange, d'autres opérateurs (SFR, Free) pourraient également être intéressés par une entrée sur le marché bancaire français.

### **Les banques : menacées, mais aussi prédatrices**

Les fintech entraînent une rupture, une disrption du *business model* des banques traditionnelles en proposant des services bancaires en ligne à prix attractifs. Les segments les plus touchés portent sur les services aux particuliers (crédits à la consommation, immobiliers, services de paiement, gestion de fortune) et aux PME. En effet, les nouveaux entrants se focalisent sur les activités où les marges sont les plus fortes, afin de capter une part du profit en baissant les prix. Leur part de marché reste faible par rapport aux acteurs traditionnels, mais ils affectent les prix à la baisse, ce qui pèse sur le produit net bancaire et la rentabilité des banques. Selon une étude du cabinet McKinsey [2015], les acteurs non bancaires (fintech et géants du Net) de la finance provoqueraient, en 2025, une baisse de 10 % à 40 % des revenus dans les métiers les plus touchés, soit une chute de 20 % à 60 % des profits générés par ces activités. Or, par exemple, les moyens de paiement peuvent représenter jusqu'à 25 % du revenu des banques. En revanche, les activités de financement et d'investissement de celles-ci seraient peu touchées.

L'entrée de ces nouveaux acteurs non bancaires risque également d'avoir un impact négatif sur l'emploi dans le secteur, à l'heure où les banques réduisent déjà le nombre de leurs agences. Une étude de Citigroup [2016] prévoit une baisse des effectifs dans les banques américaines de 30 % en dix ans, passant de 2,6 millions en 2015 à 1,8 million en 2025. En Europe, la réduction des effectifs atteindrait 37 %, et même 50 % au Royaume-Uni.

Cependant, si les banques n'ont pas réagi durant ces quinze dernières années face à l'offensive PayPal dans le paiement en

ligne, elles s'activent à présent pour faire face aux menaces que représentent les fintech. Ainsi, en matière de paiement, BNP Paribas, la Société générale et la Banque postale ont commercialisé le portefeuille numérique Paylib. Enfin, la BPCE et LCL ont fait de même avec V.me et le Crédit mutuel avec Fivory. De plus, pour contrer l'américain Square, une application de caisse enregistreuse avec un terminal de paiement mobile a été déployée par BNP Paribas (Mobo) et BPCE (Dilizi). Sans compter les banques 100 % mobiles, lancées par BNP en 2013 (Hello Bank !) ou Axa banque début 2014 (Soon).

Les banques, qui doivent se transformer pour éviter d'être distancées face à ces nouveaux entrants, se retrouvent avec les fintech en situation directe de coopération (c'est-à-dire à la fois de coopération et de concurrence). Les collaborations mises en place récemment dans notre pays prennent diverses formes stratégiques.

Les banques peuvent simplement racheter des start-up de la finance et acquérir ainsi leur innovation technologique. On peut citer Boursorama (filiale de la Société générale), qui a racheté en mars 2015 FiduCEO, spécialiste des solutions de gestion de finances personnelles en ligne (agrégation de comptes bancaires externes, coffre-fort numérique ou encore catégorisation automatique des dépenses). Les banques peuvent aussi prendre des participations minoritaires ou majoritaires qui pourront se concrétiser dans le futur par des acquisitions. C'est le cas du Crédit mutuel Arkéa dans Prêt d'union, dans Linxo (application de gestion des finances personnelles) ou encore dans Leetchi (cagnotte en ligne). Les banques peuvent également créer des incubateurs d'innovation dédiés au développement de ces start-up. Elles réalisent enfin des partenariats externes, sous la forme d'un accompagnement stratégique (à travers les pôles de compétitivité), de l'animation d'un écosystème de start-up ou de cellules de veille technologique pour détecter les innovations dans le domaine bancaire.

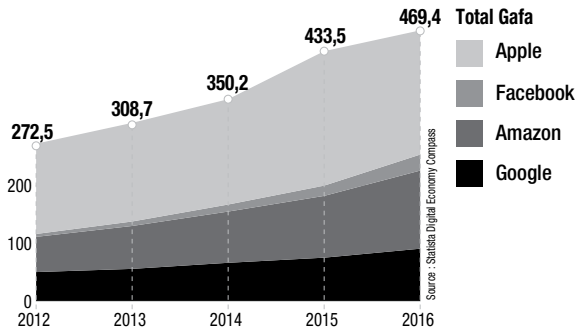
Au final, il ressort que les banques ont représenté en 2015 plus d'un tiers des investissements effectués dans les fintech. Ces dernières constituent ainsi une cible d'acquisition par les

**LES BANQUES, QUI DOIVENT SE TRANSFORMER  
POUR ÉVITER D'ÊTRE DISTANCÉES  
FACE À CES NOUVEAUX ENTRANTS,  
SE RETROUVENT AVEC LES FINTECH  
EN SITUATION DIRECTE À LA FOIS  
DE COOPÉRATION ET DE CONCURRENCE**

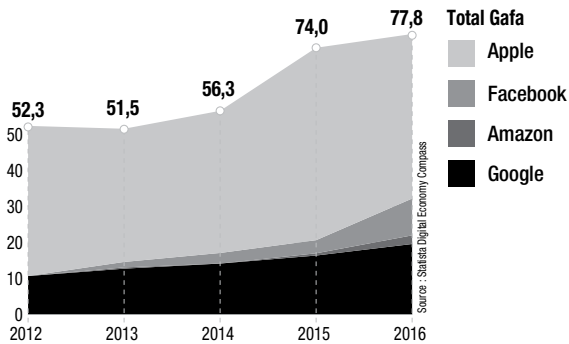


## La puissance des Gafa

Evolution du chiffre d'affaires mondial des Gafa, en milliards de dollars



Evolution du bénéfice net mondial des Gafa, en milliards de dollars



banques, pour qui elles sont une source de créativité et d'agilité afin de réussir leur mutation digitale. En contrepartie, les fintech rachetées bénéficient de l'agrément réglementaire et du poids financier des banques. Sans compter que ces jeunes pousses sont dépendantes des banques pour accéder aux fonds de leurs clients. Au lieu de disruption, il faut donc plutôt parler de complémentarité.

Il est d'ailleurs intéressant de signaler que depuis 2016, de nombreuses fintech occidentales ont fait évoluer leur modèle. Initialement, elles se comportaient principalement en mode B to C (*business to consumer*), c'est-à-dire qu'elles fournissaient en direct les consommateurs sous leur marque propre et concurrençaient les acteurs historiques.

Elles s'orientent désormais davantage vers le modèle B to B (*business to business*) <sup>[7]</sup>. Un tel virage stratégique s'explique notamment par la baisse de l'activité de capital-risque, des flux d'investissement dans les fintech moins importants en 2016 (voir tableau, page 48), ainsi que par les coûts d'acquisition importants des nouveaux clients. Les fintech B to B fournissent des services et solutions technologiques complémentaires spécifiquement adressées aux banques (par exemple, dans l'infrastructure bancaire, la cybersécurité). Elles ne sont donc pas confrontées au besoin d'attirer les consommateurs pour développer leur activité et bénéficient de revenus réguliers. En revanche, ce virage stratégique ne s'observe pas dans le cas des fintech asiatiques, qui se focalisent quasi exclusivement sur le modèle B to C, pour les raisons déjà évoquées.

**DE NOMBREUSES FINTECH OCCIDENTALES SE COMPORTEAIENT PRINCIPALEMENT EN MODE B TO C (BUSINESS TO CONSUMER). ELLES S'ORIENTENT DÉSORMAIS DAVANTAGE VERS LE MODÈLE B TO B (BUSINESS TO BUSINESS)**

Aux États-Unis et en Europe, les banques cherchent à s'adapter au nouvel environnement numérique en s'appropriant le savoir-faire des fintech pour exploiter les nouvelles technologies en matière de gestion de la relation client, d'infrastructures de distribution, de collecte et de traitement de l'information. Le rapprochement avec les fintech induit également une diversification des activités des banques. Cela complète leur cœur de métier (dépôts, crédit, paiement) à travers le lancement de nouvelles gammes de services pour les particuliers et permet de renforcer de cette façon leur relation avec la clientèle (amélioration de l'expérience client), de la capter (la clientèle jeune notamment) et de la fidéliser.

A ces motivations économiques s'ajoutent des considérations stratégiques justifiant le surinvestissement des banques dans les fintech, que l'on peut analyser en termes de barrière à l'entrée. En effet, face à l'accroissement de la concurrence, les banques rachètent des fintech pour dissuader les entrants potentiels et accroître ainsi leur pouvoir de marché. De plus, derrière cette « course aux armements », les banques cherchent également à gagner des parts de marché sur les banques retardataires.

Les banques de la grande distribution commencent aussi à participer à ce mouvement de rapprochement avec les fintech.

[7] L'Usine digitale [2017].



Les quatre principaux établissements de la grande distribution alimentaire (Carrefour banque, Oney pour Auchan, Banque Edel pour E.Leclerc et Banque Casino) sont partiellement détenus par des banques traditionnelles <sup>[8]</sup>. Ce sont des filiales bancaires qui disposent d'un agrément de banque auprès de l'ACPR. Elles offrent les mêmes services en matière de cartes et de crédit, mais se différencient entre elles par une gamme de produits plus ou moins étoffée sur l'assurance et l'épargne.

On assiste en outre à de nouveaux types d'alliance, comme celle portant sur le portefeuille électronique sur mobile Lyf Pay (l'équivalent de cartes bancaires universelles de magasin) en mai 2017. Cette alliance réunit des banques traditionnelles (BNP Paribas et le Crédit mutuel), deux grandes enseignes (Carrefour et Auchan), ainsi que le géant pétrolier Total et le réseau de paiement Mastercard. Les banques ayant un savoir-faire dans la maîtrise des flux de paiement et la grande distribution étant experte en matière de fidélisation client, cette alliance revêt un intérêt à la fois commercial et stratégique sur le segment des moyens de paiement : contrer l'entrée des Gafa et conserver ainsi la maîtrise des données de leurs clients. Pour autant, on relève que trois banques françaises collaborent avec Apple et son système Apple Pay. Il s'agit du groupe BPCE, de Carrefour banque (présent aussi bien avec les Gafa qu'avec les banques traditionnelles en matière de moyens de paiement) et d'Orange Bank. Mais en contrepartie, elles doivent accepter les conditions contraignantes d'Apple (quant à la commission prélevée sur les paiements effectués par iPhone et la conservation des données clients liées à ces achats).

## Conclusion

La concurrence est donc intense sur le segment du paiement mobile entre les banques (traditionnelles, en ligne, de la grande distribution...), les fintech (B to C), les géants du Net et les opérateurs télécoms. Or, si ce marché en est encore à ses balbutiements en France avec une minorité d'utilisateurs (en février 2016, seuls 6 % des consommateurs avaient déjà payé avec leur smartphone), il est en devenir et à fort potentiel de croissance. Ce qui explique l'entrée de ces divers acteurs non bancaires sur ce segment et la bataille en cours pour acquérir des fintech et obtenir une avancée technologique sur les concurrents.

[8] BNP Paribas, via sa filiale spécialisée dans le crédit, BNP Paribas Personal Finance, possède 40 % de Carrefour banque ; le Crédit coopératif (groupe BPCE) détient quant à lui 34 % de la Banque Edel (E.Leclerc) ; enfin, le groupe Crédit mutuel-CIC possède 50 % de la Banque Casino.

Dans ces conditions, il apparaît que les start-up et les banques ne sont pas nécessairement concurrentes mais plutôt complémentaires. A l'exception des fintech B to C, qui ne séduisent pour le moment qu'une très faible part de la population.

En revanche, les géants du Net et les opérateurs télécoms constituent la grande menace aux yeux des banques. Ils disposent d'un effet de marque, mais surtout d'un accès privilégié à une multitude d'utilisateurs. Les banques ont bien saisi cette menace, comme en témoigne la déclaration de Thomas Buberl, directeur d'Axa : « *Nos concurrents de demain sont Amazon, Apple ou Facebook.* <sup>[9]</sup> » Ou celle de Francisco González, directeur général de BBVA : « *Les banques devront contre-attaquer Amazon et Google, sinon elles mourront.* <sup>[10]</sup> »

**LES START-UP ET LES BANQUES NE SONT PAS NÉCESSAIREMENT CONCURRENTES, MAIS PLUTÔT COMPLÉMENTAIRES. EN REVANCHE, LES GÉANTS DU NET ET LES OPÉRATEURS TÉLÉCOMS CONSTITUENT LA GRANDE MENACE AUX YEUX DES BANQUES**

Deux aspects contraignent toutefois le potentiel des Gafa dans l'industrie bancaire. D'une part, la complexité et la diversité géographique de la réglementation, spécifiques au secteur bancaire. D'autre part, la réticence encore persistante de la clientèle à ouvrir un compte auprès des Gafa en raison du manque de sécurité relatif aux données personnelles. En effet, selon un sondage BVA pour la Fédération bancaire française, en juillet 2015, seulement 10 % des Français étaient prêts à ouvrir un compte dans les fintech et les banques en ligne, et 8 % seulement dans les géants du Net. 57 % faisaient moins confiance à PayPal qu'aux banques et 87 % faisaient moins confiance aux Gafa qu'aux banques. Les Gafa ont donc encore du chemin à faire pour gagner la confiance de leurs utilisateurs en tant qu'opérateurs monétaires et financiers. ■

[9] *Les Echos*, 21 juin 2016.

[10] *Financial Times*, 2 décembre 2013.

## Bibliographie

Accenture, 2013, « The Future of Fintech and Banking: Digitally Disrupted or Reimagined ? », novembre.

Accenture, 2016, « Fintech and the Evolving Landscape: Landing Points for the Industry », avril.





## Bibliographie

- Bpifrance et le Lab, 2016**, « Disrupter la banque pour la sauver. Les Fintech, acteurs de la révolution numérique dans la finance », 27 juin.
- CB Insights, 2017**, *The Global Fintech Report: 2016 in Review*, 15 février.
- Citigroup, 2016**, « Digital Disruption: How Fintech is Forcing Banking to a Tipping Point », Citi GPS (Global Perspectives & Solutions), mars.
- Deloitte, 2016**, « Les Français s'émancipent de plus en plus de leur banque », enquête « Relations banques et clients », 6<sup>e</sup> édition, septembre.
- Ernst & Young, 2016**, « UK Fintech: on the Cutting Edge. An Evaluation of the International Fintech Sector », 24 février.
- Financial Conduct Authority, 2016**, *Regulatory sandbox*, 11 avril, discours prononcé à l'Innovate Finance Global Summit.
- Goldman Sachs, 2015**, « The Future of Finance », mars.
- Lasserre Capdeville J., 2015**, « La réforme du *crowdfunding* en droit français : les aspects du droit bancaire », *Revue générale du droit* (www.revuegeneraledudroit.eu), Etudes et réflexions 2015, n° 4.
- L'Usine digitale, 2017**, « Du B2C au B2B : le grand virage des fintechs », 3 février.
- McKinsey, 2015**, « Cutting through the Noise around Financial Technology: Markers of Success, Imperatives for Banks », *Global Banking Practice*, décembre.
- PWC, 2017**, « La révolution numérique, au cœur de la transformation de l'Afrique ».
- Victor C. et Babaci-Victor L., 2017**, *Révolution digitale. Transformer la menace en opportunités*, Eyrolles.
- World Economic Forum, 2016**, « The Role of Financial Services in Society: Understanding the Impact of Technology-Enabled Innovation on Financial Stability ».