

Quel avenir pour la FinTech française? - Revue Banque

Carnet de n... Carnet de notes de castelneau

Créé le : 30/09/2015 13:47

URL : <http://www.revue-banque.fr/banque-detail-assurance/article/quel-avenir-pour-fintech-francaise>

France

Quel avenir pour la FinTech française?

Le 11/09/2015 Banque & Stratégie       

La révolution digitale vue par le représentant des FinTech françaises : Alain Clot. Pour lui, la France doit tout faire pour empêcher ces jeunes entreprises de se délocaliser (voir Pour en savoir plus).

L'auteur



Alain Clot

Président
FranceFinTech
Business Angel
Banquier

Pour en savoir plus

Qui est France FinTech ?

La FinTech française : brillante mais pénalisée

Cet article est extrait de

Banque & Stratégie n°339
Révolution digitale : menace
ou opportunité pour les

banques ?

Le thème de la *FinTech* est à la mode et alimente conversations, colloques et articles. On entend pourtant beaucoup de commentaires excessifs ou inexacts à ce sujet : pour les uns, c'est un simple effet de mode, pour les autres, la FinTech s'apprête à pulvériser les acteurs traditionnels. Tout ce qui est excessif est insignifiant... En tout état de cause, il semble utile de remettre ce sujet en perspective.

Il existe une certaine ambiguïté quant à la définition même de la *FinTech* et de son périmètre.

Littéralement, on parle de « *Fin* », services financiers et donc de banque, d'assurance, de gestion, de conseil, et de « *Tech* », de forte composante technologique, notamment d'Internet et de numérique. Cette définition, en apparence claire et précise, recouvre en fait tant de réalités disparates qu'elle prête à des discussions savantes sur le sexe des anges...

Opposer drastiquement la nature des établissements dits « traditionnels » et celle des acteurs du numérique est, à maints égards, inapproprié. En effet, les établissements financiers comportent depuis longtemps une forte composante Internet dans leurs services et de nombreux acteurs digitaux proposent dans leur offre des services dits « classiques ».

Ne s'agirait-il dès lors de d'une bataille sémantique ? Non bien évidemment.

Lors de la création le 11 juin dernier de l'association France FinTech (voir Encadré), nous avons défini (subjectivement) les *FinTech* ainsi : « *entreprises utilisant des modèles opérationnels, technologiques ou économiques innovants et visant à traiter des problématiques existantes ou émergentes de l'industrie des services financiers* ».

Les notions qui nous sont apparues essentielles sont, bien entendu, la composante technologique et digitale, mais aussi et surtout le concept de modèle innovant, voire, en novlangue, « disruptif », répondant à de nouvelles demandes et besoins et servis par de nouveaux moyens. Ce dernier aspect est fondamental. La création foisonnante de *start-up* de *FinTech* dans le monde entier résulte en effet de trois séries de causes.

Innovations technologiques

Citons d'abord les innovations technologiques dans les domaines des télécoms et surtout dans celui du stockage et de l'exploitation des données de masse (*Big Data*, *Cloud*, *Blockchain*).

Il est aujourd'hui possible, via des robots extrêmement puissants (des centaines de milliers de requêtes d'extractions par heure), d'extraire des données pour les traduire en « *personas* » (utilisateur type) et algorithmes de comportement prédictifs, ou d'aller trouver, au sein de milliards de données éparses, l'information recherchée via l'analyse sémantique et contextuelle. Le mode d'innovation ouverte (« *open innovation* », mode coopératif), qui se généralise, facilite ce mouvement.

S'agissant des supports, la mobilité (*smartphones*, tablettes, etc.) modifie profondément le rapport au service. Demain, les objets connectés contribueront à une nouvelle avancée.

Des obstacles techniques et juridiques disparaissent

Le foisonnement actuel est rendu possible également par une mutation profonde des infrastructures techniques, juridiques et réglementaires, qui ne sont plus aujourd'hui un obstacle à la circulation de l'information en vue de fournir des services nouveaux.

On peut citer à cet égard la généralisation de « l'*open data* » (données accessibles à tous) qui libère la matière première nécessaire, c'est-à-dire l'information ordonnée. Les centres de recherche, les pouvoirs publics, les entreprises, « poussent » désormais leurs données vers le domaine public pour alimenter l'innovation et coopérer.

Pour sa part, la réglementation évolue pour assurer l'encadrement et le développement de ces services. Sur ce dernier point aussi, on entend tout et son contraire : pour les uns, elle est un frein puissant à l'innovation ; pour les autres, elle est trop permissive et donnerait un avantage compétitif illégitime aux start-up par rapport aux banques.

Disons le clairement : le rôle du régulateur n'est pas d'être en avance sur l'innovation, mais plutôt (et c'est déjà beaucoup) de l'accompagner, pour notamment protéger l'utilisateur-consommateur, l'investisseur, l'emprunteur et l'ordre public en général, en fixant des règles communes, raisonnables et applicables.

De ce point de vue, même s'il reste des choses à faire, l'évolution est incontestable. Mentionnons à titre d'exemple l'encadrement du financement collectif (*crowdfunding*) qui permet un meilleur financement de l'économie en général et des PME en particulier, tout en protégeant les investisseurs. Du « gagnant-gagnant » en langue d'aujourd'hui.

Pourtant, il est pour autant inexact de prétendre que les *start-up* de *FinTech* jouiraient de conditions réglementaires plus favorables que les banques. En revanche, il est vrai – et c'est pour elles un avantage d'agilité – qu'elles n'ont à satisfaire que les contraintes associées à leur spécialité (service de transfert-paiement, financement, tenue de compte, etc.) et non un « cocktail de règles » qui alourdit fortement la barque de l'établissement traditionnel.

Cet état de fait n'est en rien franco-français ; il est mondial et se pose peu ou prou dans les mêmes termes partout.

En tout état de cause, s'abriter derrière la réglementation pour protéger des situations acquises serait illusoire.

Un consommateur exigeant

Enfin, et surtout, le moteur de la *FinTech* est le consommateur lui-même et ses usages. C'est lui et lui seul le juge de paix, qui doit avoir le dernier mot et – disons le tout net – qui l'aura.

Ce consommateur a profondément évolué et continue de le faire. Il exige de la transparence et de la comparaison en tout, est de plus en plus méfiant quant aux *packages* de produits et services (*bundles*) et ne veut consommer et payer que le service recherché.

Il est devenu « zappeur », « surfeur » (le vocabulaire nouveau parle beaucoup), souvent infidèle, aime constituer lui-même son assortiment de produits et payer le meilleur prix pour chacun. Il veut pouvoir changer d'avis.

Développant un appétit croissant pour l'offre bon marché (*discount*, service de base payé au prix de base), il veut choisir seul les circonstances dans lesquelles il recourt au service complet ou haut de gamme.

Il ne veut plus se déplacer inutilement, faire la queue, prendre rendez-vous, respecter des horaires d'accès qui ne correspondent pas à ses propres contraintes ou ses habitudes de consommation et, de ce fait, développe une appétence sans cesse croissante pour la consommation via internet.

Adoptant un comportement grégaire, il s'agrège durablement ou ponctuellement à des communautés affinitaires, des réseaux sociaux, des forums. Il recourt de plus en plus aux approches collaboratives, « citoyennes » et participatives.

En un mot, il est désormais plus un « utilisateur » (*user*) qu'un « consommateur » *stricto sensu*. Il navigue sur le net, alterne et confond ses comportements sociaux (réseaux) et de consommation, accède à une grande quantité de services gratuits, étant lui-même (ou plutôt ses données et son comportement) la valeur centrale de la nouvelle économie.

Enfin, et même si ce constat est pénible à entendre, l'utilisateur moyen a développé depuis plusieurs années un certain désamour – pour ne pas dire une défiance – pour les modèles et acteurs traditionnels et institutionnels.

Cela peut apparaître excessif et injustifié à beaucoup, le nier serait pourtant vain. Les études récentes (Cap Gemini, World Retail Banking Report 2015) montrent qu'environ deux-tiers seulement des clients se disent satisfaits de leur banque et ce pourcentage régresse constamment.

Ces caractéristiques sont d'autant plus marquées que les consommateurs sont jeunes ; ils plébiscitent de nouveaux modèles de consommation ou d'échange (réseaux sociaux, modèles dits gratuits et de partage, etc.) ; elles concernent de plus en plus, outre les particuliers, les entreprises, les grands investisseurs, les associations, les pouvoirs publics.

Voilà le vrai moteur des *FinTech* et voilà pourquoi, eut égard à ces tendances lourdes et pérennes, ce mouvement ne saurait être assimilé à un effet de mode. Elles se développent très rapidement et nous ne sommes qu'au début de cette révolution (car c'est bien de cela qu'il s'agit).

La fin des banques traditionnelles ?

Faut-il pour autant conclure que les *FinTech* vont « supplanter » demain les établissements financiers classiques ? Les banques françaises ont été pionnières en matière de banque à distance, d'internet et même de la création de modèles alternatifs (banques en lignes).

Elles disposent d'atouts majeurs (qualité de service, compétences multiples, rentabilité, connaissance clients, données), mais aussi des handicaps certains : frais fixes extrêmement lourds (liés en particuliers à leurs réseaux d'agences, dont la fréquentation ne cesse de baisser), manœuvrabilité réduite par des systèmes informatiques et des structures résultant de décennies d'empilement (*legacy*), nécessité d'entretenir d'énormes fonds propres, liés à leurs activités à risque et du « boulet » Bâle III- Solvabilité 2 et enfin moindre attractivité auprès des consommateurs, jeunes en particulier.

Elles pâtissent aujourd'hui à certains égards d'une caractéristique qui a fait leur réussite : le modèle de banque universelle ; jusqu'à présent efficace, il est devenu lourd et coûteux. En termes purement économiques, elles ont un coût d'acquisition du client élevé (y compris en matière de banque en ligne), pour un avantage perçu moindre qu'autrefois. Le ratio d'efficacité se dégrade des deux côtés...

La banque universelle sur le grill

De fait, la totalité de leurs métiers (y compris les plus relationnels et réputés conservateurs comme la banque privée) est aujourd'hui concurrencée par des modèles digitaux qui gagnent des parts de marché.

Elles tentent pour la plupart de réagir, afin d'éviter de se faire « uberiser » : développement de nouveaux services et modèles, plates-formes d'incubation, ateliers, Corporate Venture (partenariats avec des *start-up*), etc. ; on constate aussi beaucoup de réactions superficielles, car trop centrées sur le simple support technique (*smartphones*, tablettes, approche multicanale, offre en ligne), la présence sur les réseaux sociaux et non pas sur la construction de véritables modèles « disruptifs », s'adaptant aux nouveaux modes de consommation.

Certains observateurs condamnent le modèle et prophétisent que la banque universelle aura été à la finance ce que le communisme aura été à la Chine millénaire : un instant de raison...

Ce jugement est à l'évidence excessif. Le modèle a ses vertus.

Il est vrai qu'étaient hébergés « en banque » toutes sortes de services ou de fonctions qui, à la réflexion, ne sont pas nécessairement bancaires et sont souvent mieux gérés par des acteurs spécialisés et jouissant de taille critique ou de conditions d'exploitation plus favorables : conservation de titres, transferts et paiements, cartes de crédit, et même tenue de compte pour en citer quelques-uns.

Il est tout aussi vrai que certains services tendent à s'industrialiser et à sortir du périmètre purement bancaire : gestion d'actifs (aujourd'hui majoritairement passive et donc informatisée), allocation d'actifs (systèmes experts) et même financements. En fait, la proportion de services bancaires industrialisables, automatisables et externalisables est très élevée (même en matière de conseil). L'hébergement des financements sur leur bilan lui-même est remis en cause, car très pénalisant en termes de fonds propres prudentiels. Une nouvelle désintermédiation profonde et globale est en marche.

Enfin, le modèle « production-distribution intégré » dans lequel les banques vendent dans leurs circuits de distribution les produits fabriqués par leurs usines sera de plus en plus remis en cause (architecture ouverte pour tous les produits et services mais aussi les process).

Leur salut n'appelle pas selon moi à un renoncement à leurs valeurs essentielles. Il requiert une cure de productivité (abaisser le coût d'acquisition du client, financer les investissements nécessaires), un recentrage sur leurs métiers de base : la gestion du risque, la fourniture de conseil à valeur ajoutée (qui pêche aujourd'hui), l'intermédiation « utile » (mettre en relation emprunteurs et investisseurs), une véritable digitalisation de leur modèle, le développement de véritables modèles alternatifs, éventuellement en coopération avec d'autres types d'acteurs.

Il ne s'agit pas seulement d'intégrer du canal internet dans l'offre ou de tout miser sur la banque en ligne, mais de repenser le modèle en partant de « l'expérience utilisateur » (« UX »), en considérant le potentiel des pratiques digitales (*Big Data*, algorithmes, réseaux sociaux, etc.). Une véritable réflexion sur les données s'avère nécessaire.

Historiquement, les banques sont passées d'une approche « produit » (je vends les produits que je fabrique), à une approche client (je sers les besoins supposés de mon client) ; le temps est venu de se mettre au service de l'utilisateur digital dans tous les moments de sa vie sociale et de sa navigation.

Pour construire le modèle, il ne s'agit pas de partir des ressources et organisations disponibles, mais d'une page blanche, ce qui est très compliqué, eut égard aux masses associées, à la lourdeur des « mille-feuilles informatiques » et des aspects sociaux.

Les réseaux d'agences repensés

La banque universelle est-elle compatible avec le nouveau monde digital ou est-elle soluble dans celui-ci ? À brève échéance, je ne partage pas l'analyse selon laquelle les réseaux d'agences sont nécessairement condamnés. Ils devront bien sûr être recalibrés, mais surtout le concept doit être repensé en profondeur et recentré sur le conseil à valeur ajoutée (gestion patrimoniale, retraite, services, etc.) et les services ; à cet égard, il est sans doute utile de revenir sur les excès de cloisonnement entre les types de clientèle et les services (on a parfois confondu segmentation commerciale et émiettement des relations).

Schématiquement, les grands établissements ont trois options tactiques :

développer-investir dans des modèles alternatifs (Corporate Venture, « ateliers », incubation, accélérateurs, etc) ;

digitaliser largement leur modèle ;

ces deux approches peuvent être combinées ce qui aboutit à une troisième option : éventuellement mise en œuvre aux travers de partenariats avec des acteurs de nouvelle génération. Cette voie est probablement la plus raisonnable.

En clair, le salut viendra d'une révolution culturelle, du type « *Destroy your Business* », expérimentée dans les années 2000 chez plusieurs acteurs américains de la technologie et de la finance. Les conditions de réussite sont moins techniques que sociologiques et organisationnelles : mobilisation aussi bien en haut qu'en bas de l'organigramme, casting de direction, pilotage de la réflexion et du changement, lutte contre les conservatismes, etc.

Cette révolution passe à l'évidence par une approche moins propriétaire, des coopérations avec les acteurs de nouvelle génération et des modèles que j'appelle « de convergence » (avec la grande distribution, les opérateurs de télécom, les fournisseurs de services essentiels, etc.).

Le risque est lourd et le temps compté, car le danger ne vient pas seulement des Fin Tech françaises ou étrangères, mais aussi des « GAAFA » (Google, Alibaba, Amazon, Facebook, Apple) et autres qui, demain, offriront des services financiers, avec une force de frappe considérable. Pour mémoire, la trésorerie des quatre américains est équivalente à 80 % de la capitalisation des banques françaises réunies.

Force est de constater que le sentiment d'urgence est inégalement partagé.

Or, l'une des caractéristiques essentielles du nouveau paradigme est la valeur temps (*Time to Market*) : dans le digital, le temps est de plus en plus court et la réaction (ou plutôt l'anticipation) doit venir très vite. Les barrières à l'entrée sont de plus en plus minces et les vainqueurs sont plus souvent les rapides que les perfectionnistes.

De ce point de vue, on ne peut contester l'utilité sociale des *FinTech* qui, mettant la pression sur les acteurs traditionnels, les incitent à innover, à accroître leur productivité et élargir les services.

Le 11/09/2015 Banque & Stratégie  [Imprimez](#)      

Sommaire du

RÉVOLUTION DIGITALE: MENACE OU OPPORTUNITÉ POUR LES BANQUES ?

[FinTech : les clés de la réussite](#)

par [Julien Maldonato](#), Directeur Conseil Industrie Financière, Deloitte

[Quel avenir pour la FinTech française?](#)

par [Alain Clot](#), Président, FranceFinTech

[Comment Bpifrance soutient les FinTech](#)

par [Paul François Fournier](#), Directeur Exécutif Innovation, Bpifrance

[« Les banques ont tout intérêt à nouer des partenariats »](#)

par [Ronan Le Moal](#), Directeur général, Crédit Mutuel Arkéa

[Ces innovations qui vont permettre aux banques de se repositionner](#)

par [Stéphane Berger](#), Directeur de l'innovation et du digital, Sopra Banking Software

[Les banques sous la menace de l'uberisation](#)

par [Philippe Herlin](#), Economiste, docteur en économie, CNAM

[Banques et FinTech : combat à mort ou coopération nécessaire?](#)

par [Jean-Luc Strauss](#), Responsable scientifique, Altran Research

[Les FinTech et la réglementation bancaire et financière](#)

par [Hubert de Vauplane](#), Avocat associé, Kramer Levin Naftalis & Frankel LLP

[Anonymisation des informations et authentification biométrique](#)

par [Olivier Ferrin](#), Responsable Activité Conseil Moyens de Paiement, Sopra Banking Software

[La banque privée n'échappera pas à la digitalisation](#)

par [Guillaume Andreu](#), Engagement Manager, Groupe Julhiet SterWen

Sur le même

[Révolution digitale: menace ou opportunité pour les banques ?](#)

Dossier 11/09/2015 Banque & Stratégie N° 339

Stratégies bancaires : [Banques et FinTech : combat à mort ou coopération nécessaire?](#)

Juridique : Les FinTech et la réglementation bancaire et financière