

#SHIFT



LES STARTUPS

ET LE **SYSTÈME**
BANCAIRE

Déjà parus dans la collection #SHIFT :
Les startups et la sécurité routière (juin 2016)
Les startups et le logement (juillet 2016)
Les startups et le travail indépendant (septembre 2016)
Les startups et la dépendance (octobre 2016)
Les startups et les économies d'énergie (novembre 2016)

Contact : shift@thefamily.co

©TheFamily 2016

TABLE DES MATIÈRES

LES BANQUES, UTILES ET DÉTESTÉES À LA FOIS	4
LE RÔLE CRITIQUE DU SYSTÈME BANCAIRE POUR LES ENTREPRISES ET LES MÉNAGES	4
Le système bancaire est un rouage essentiel du capitalisme	4
Les banques se sont adaptées à l'économie fordiste	5
DEUX VAGUES DE CRISES BANCAIRES	6
1985 : les banques prises en étau	6
2008 : une violente réaction	7
LE SYSTÈME BANCAIRE AUJOURD'HUI	8
Les banques se désengagent de l'économie et sont détestées par leurs clients	9
La conformité réglementaire est un actif aux effets ambivalents	11
NOUVELLE ÉCONOMIE, NOUVEAU SYSTÈME BANCAIRE ?	12
UNE EXPÉRIENCE UTILISATEUR QUI N'EST PLUS AU NIVEAU	12
La banque est un irritant dans la vie quotidienne des clients	12
Les motifs de la mauvaise expérience bancaire ne sont pas tous légitimes	13
UNE PROPOSITION DE VALEUR INADAPTÉE À L'ÉCONOMIE D'AUJOURD'HUI	15
Le financement des entreprises doit s'adapter à l'innovation en continu	15
Le financement des ménages doit intégrer l'intermittence	16
LES ENTREPRENEURS ONT DU MAL À RENTRER SUR LE MARCHÉ BANCAIRE	20
Le secteur bancaire a jusqu'ici résisté à la transition numérique	20
Le régulateur ne facilite pas la tâche aux nouveaux entrants	23
QUE FAIRE ?	26
METTRE LE RÉGULATEUR AU SERVICE DE L'INNOVATION	26
ACCÉLÉRER L'OUVERTURE DES DONNÉES BANCAIRES	28
SUBVENTIONNER DES PRODUITS BANCAIRES ADAPTÉS AUX RISQUES D'AUJOURD'HUI	30
LISTE DES STARTUPS PRÉSENTÉES	
MOONCARD	17
PUMPKIN	19
QONTO	25

LES BANQUES, UTILES ET DÉTESTÉES À LA FOIS

LE RÔLE CRITIQUE DU SYSTÈME BANCAIRE POUR LES ENTREPRISES ET LES MÉNAGES

Le système bancaire est un rouage essentiel du capitalisme

L'histoire du système bancaire peut être retracée en quelques épisodes emblématiques. Les premières activités de type bancaire sont observées en Mésopotamie, plus de 2000 ans avant Jésus Christ : certains commerçants, en complément de leur activité principale, commencent à recevoir des dépôts et à octroyer des crédits. La monnaie fait son apparition au VII^e siècle avant J.C. autour du bassin méditerranéen, provoquant l'apparition des opérations de change, qui elles-mêmes vont stimuler le développement des activités de crédit. Au Moyen- Âge, la raréfaction des échanges internationaux et l'interdiction religieuse qui frappe le prêt à intérêt provoque un reflux des activités de crédit, puis l'apparition des guildes, lesquelles vont recréer des activités de dépôt ou de crédit sous couvert de fictions juridiques – comme entre les villes portuaires de la Ligue Hanséatique¹.

Le terme même de « banque », dérivé de l'italien, n'apparaît dans la langue française qu'au XV^e siècle, en même temps que deux innovations dues aux banquiers lombards : le compte à vue et la lettre de crédit, qui vont faciliter l'essor du capitalisme en Europe en épargnant le transport de sommes importantes sur de longues distances². L'interdiction religieuse du prêt à intérêt se relâche, donnant lieu au développement et à la segmentation d'un nouveau système bancaire, qui prête aux aristocrates et aux cours royales dans toute l'Europe, mais aussi à la bourgeoisie naissante et même aux nécessiteux. Les Médicis en Italie ou les Fugger en Allemagne créent les premières banques familiales. À Francfort, Mayer Amschel Rothschild devient le banquier attitré de l'électeur de Hesse-Cassel, puis envoie son fils Nathan Mayer Rothschild s'établir en Angleterre. Celui-ci va opérer là-bas une activité de négoce de tissus puis, porté par

1. Carmen Elena DOROBAT, "Trade as Good as Gold—or, How the Hanseatic League Thrived without Debt", Mises Institute, octobre 2014. <https://mises.org/>

2. John PADGETT, Paul D. MACLEAN, "Economic Credit in Renaissance Florence", Southern Illinois University Carbondale. <http://www.journals.uchicago.edu/>

la Révolution industrielle et les premiers gains de productivité dans l'industrie textile naissante, développer une activité bancaire à une échelle sans précédent : c'est l'émergence de la « haute finance »³.

Entre-temps, les modalités de financement de l'économie se diversifient. Grâce au développement des premiers systèmes d'information et à la mise en place de la responsabilité limitée⁴, le financement en capital se développe en marge du financement par le crédit⁵. Alors que l'économie industrielle succède à l'économie mercantile, l'immobilisation d'actifs donne lieu au développement des sûretés et facilite la levée de fonds auprès du public ou par l'intermédiaire des *merchant bankers*. Des modalités hybrides, au croisement de la banque et de l'assurance, permettent de financer les entreprises plus risquées : à New Bedford, au XIX^e siècle, une compagnie de pêche à la baleine invente un nouveau modèle d'affaires pour financer les expéditions maritimes, préfigurant ce qui allait devenir le capital-risque⁶.

Le système bancaire est aujourd'hui un rouage essentiel du fonctionnement du capitalisme. Les premières grandes faillites bancaires, dès le XVIII^e siècle, ont conduit à mettre en place des règles de contrôle prudentiel. Le développement d'un régime juridique propre aux banques a provoqué la segmentation du secteur : la « haute banque », héritière des *merchant bankers*, cible les particuliers fortunés et les grandes entreprises ; la « banque de détail », quant à elle, se spécialise dans l'escompte et le prêt pour les entreprises puis de plus en plus, à partir du XX^e siècle, pour les ménages. Sur les deux segments, les banques prospèrent grâce à la proximité qu'elles entretiennent avec leurs clients, qui les conduit à densifier leur présence sur le territoire et à développer leurs activités à l'international. Elles en ont tiré, historiquement, un actif extraordinaire : un vaste réseau de distribution de produits bancaires et, surtout, de collecte de l'épargne des ménages et de la trésorerie des entreprises.

Les banques se sont adaptées à l'économie fordiste

Jusqu'à la fin du XIX^e siècle, le financement bancaire des ménages était marginal. La consommation des ménages visait essentiellement à couvrir des besoins élémentaires : se nourrir, se vêtir, se loger. Les biens plus sophistiqués étaient vendus pour l'essentiel à des entreprises, des riches particuliers ou des États. Le taylorisme a d'abord été appliqué dans une industrie, la sidérurgie, très éloignée du consommateur final. Les premiers biens de grande consommation issus d'un traitement industriel, comme les tissus, à la fin du XVIII^e siècle, ou la viande, avec le développement des grandes entreprises de *meat packing* à Chicago ou Omaha aux États-Unis à la fin du XIX^e siècle, n'étaient pas commercialisés par de grandes entreprises sous leur propre marque, mais par l'intermédiaire de commerçants de proximité. À cette époque, l'innovation dans le système financier⁷ est concentrée sur le financement des activités de pro-

3. Nicolas COLIN, "Brexit: Doom, or Europe's Polanyi Moment?", *TheFamily Papers*, juin 2016. <https://salon.thefamily.co/>

4. The Economist, "The key to industrial capitalism: limited liability", *The Economist*, décembre 1999. <http://www.economist.com/>.

5. Nicolas COLIN, "A Brief History of the World (of Venture Capital)", *TheFamily Papers*, mai 2016. <https://salon.thefamily.co/>

6. The Economist, "Before there were tech startups, there was whaling", *The Economist*, janvier 2016. <https://www.economist.com/>

7. Signal Lake, "Historical Overview Of Financial Innovation : First Epoch 1845-2000". <http://www.signallake.com/>

duction et de distribution : J.P. Morgan syndique les investissements de ses riches clients pour financer des grandes entreprises de plus en plus gourmandes en capital⁸ ; Henry Goldman réalise la première levée de fonds prenant pour collatéral les flux de trésorerie futurs plutôt qu'un actif immobilisé⁹.

L'émergence de la consommation de masse – la confrontation directe de grandes entreprises au consommateur final – a émergé en trois temps. Les premières entreprises de vente par correspondance, comme Sears Roebuck, ont profité du déploiement des réseaux ferroviaires pour centraliser l'entreposage de produits promus à travers des catalogues sur de très larges territoires. Plus tard, la Standard Oil, qui à l'origine vendait du pétrole raffiné pour éclairer la nuit, a opté pour le modèle de l'intégration verticale jusqu'au consommateur final, en combinant dans sa chaîne de valeur les maillons du raffinage, du marketing et de la distribution. C'est avec la Ford Motor Company, au début du XX^e siècle, que le capitalisme se convertit à la production et de la consommation de masse. Pour la première fois, une entreprise commercialise sous sa propre marque des produits sophistiqués, issus d'un processus d'assemblage complexe, et dont le prix de vente, relativement élevé, excède les disponibilités des clients. Avec la vente de produits plus sophistiqués sur des marchés de consommation de masse, il a donc fallu innover pour financer la consommation elle-même. Stimulées par le développement du crédit mutuel¹⁰, les banques ont redéployé leurs activités de crédit en direction des ménages, pour les aider à acheter des voitures, des maisons, des équipements électroménagers. C'est la naissance de la banque de détail telle qu'on la connaît aujourd'hui, qui finance par du crédit l'investissement et la consommation des ménages et l'activité des petites et moyennes entreprises.

DEUX VAGUES DE CRISES BANCAIRES

1985 : les banques prises en étau

Le modèle d'affaires des banques est biface : d'un côté, les dépôts ; de l'autre, les crédits. Les banques prospèrent en développant leurs activités sur ces deux faces à la plus grande échelle possible : en collectant les disponibilités des ménages et des entreprises ; en finançant l'économie par la création monétaire issue du crédit.

Le crédit bancaire a longtemps dominé le financement de l'économie. La France, en particulier, a longtemps maintenu un système de financement particulièrement administré et ménageant peu de place, pour les entreprises, à des financements non bancaires. En 1985, Pierre Bérégovoy qualifiait ainsi le système financier français de « *cartellisé, soumis à une hyper-réglementation pointilleuse, qui avait vu se multiplier les situations de monopole, les privilèges de réseaux et les procédures dérogatoires* »¹¹.

8. Carlota PEREZ, *Technological Revolutions and Financial Capital*, Edward Edgar Publishing, février 2003.

9. Charles D. ELLIS, *The Partnership: The Making of Goldman Sachs*, Penguin, novembre 2009.

10. Olivier ZUNZ, *Le siècle américain*, Essai sur l'essor d'une grande puissance, Fayard, 2001.

11. Pierre BÉRÉGOVOY, préface au *Livre blanc sur la réforme du financement de l'économie*, Ministère de l'économie et des finances, 1985 (encore appelé « rapport Naouri », du nom de son principal auteur Jean-Charles NAOURI, à l'époque directeur de cabinet de Pierre Bérégovoy).

À partir des années 1980, les pouvoirs publics ont déplacé le centre de gravité du financement des entreprises. Inspirés par le « rapport Naouri », puis entraînés par la mise en place du marché unique, qui supposait l'intégration européenne des marchés de capitaux, les pouvoirs publics ont libéralisé le système bancaire – notamment avec le déplafonnement du crédit – et ménagé une place plus importante, aux côtés des banques, au financement direct des entreprises sur les marchés d'actions et d'obligations, eux-mêmes devenus plus liquides et plus profonds. Les banques ont été soumises à une rude concurrence sur les deux versants de leur modèle¹² :

- **la déréglementation et le développement des marchés financiers ont entraîné une hémorragie des dépôts des différents agents** (ménages et entreprises) au bénéfice des titres de placement (actions, obligations, titre monétaires) : cette concurrence sur le passif des bilans bancaires (les dépôts des épargnants) a augmenté le coût des ressources des banques, qu'elles ont dû emprunter sous la forme de certificats de dépôts ou d'obligations ;

- **la déréglementation des marchés financiers s'est aussi traduite par un décloisonnement du marché du crédit.** Les grandes entreprises, à l'image des États, se financent désormais moins par l'emprunt auprès des établissements de crédit que par l'émission d'obligations et de billets de trésorerie. Au-delà des seules grandes entreprises, l'ensemble des entreprises a dégagé d'importantes capacités d'autofinancement au cours des années 1990. Il en a résulté une concurrence accrue sur l'actif des bilans bancaires (les crédits), qui a forcé les banques à accepter des crédits plus risqués ;

- **la montée en puissance du financement de marché, moins coûteux que le financement bancaire, a contribué à réduire l'écart entre taux créditeurs et taux débiteurs** (le *spread*) et à réduire les marges des établissements de crédit sur les opérations de crédits réalisées.

Après ces réformes des années 1980, les acteurs du financement non bancaire ont gagné une place plus importante et permis aux entreprises, notamment les plus grandes, d'accéder au « *grand marché unifié des capitaux* » censé garantir la mobilité de l'argent et optimiser l'allocation de l'épargne. C'est dans ce système, mis à niveau pour soutenir la production et la consommation de masse, qu'on a procédé aux privatisations de 1986, aux grandes vagues de fusion-acquisition des années 1990 et même au gonflement de la bulle spéculative ayant permis la mise en place de l'économie numérique.

2008 : une violente réaction

Prises en étau par cette concurrence inédite sur les deux versants de leur modèle d'affaires, les banques ont été obligées de restructurer et diversifier leurs opérations pour préserver leur rentabilité : course à la grande taille, développement des activités de finance de marché, crédit à des emprunteurs plus risqués, renchérissement des

12. Michel AGLIETTA, *Macroéconomie financière*, La Découverte, mars 2008.

services de banque de détail pour la clientèle captive (les ménages et les petites et moyennes entreprises) n'ayant pas un accès direct aux marchés financiers. De là découle la tension entre les banques de détail et leurs clients, mais aussi les risques systémiques révélés, beaucoup plus tard, par la crise financière de 2008.

Sur le segment des entreprises, les banques ont dû compenser le départ de leurs plus gros clients, qui se financent directement sur les marchés financiers. Elles se sont donc spécialisées sur le financement des PME et des ménages et ont compensé leur marginalisation relative dans le financement des grandes entreprises par le développement massif d'activités de banque d'investissement, suivant le modèle de la banque universelle – qui allie banque de détail, spécialisée dans les dépôts et les crédits, et banque d'investissement, qui opère directement sur les marchés financiers. Elles ont été aidées en cela par l'assouplissement des règles de séparation entre ces deux activités – marquée, aux États-Unis, par la disparition des derniers vestiges du fameux Glass-Steagall Act¹³.

Sur le segment des ménages, les banques ont cherché à reconstituer leur volume d'affaires et leurs marges de trois manières :

- **en augmentant les tarifs de la banque de détail**, souvent sous couvert de services additionnels et de diversification sur des marchés connexes (ex. la bancassurance), qui leur permettent de faire levier de leur puissant réseau de distribution ;
- **en durcissant les conditions d'octroi des crédits**, avec la recentralisation des décisions et la rigidification du système d'information : depuis la fin des années 1990, les banques sont toujours proches de leurs clients (elles opèrent toujours un vaste réseau d'agences et emploient de nombreux conseillers financiers), mais elles sont beaucoup moins flexibles ;
- **dans certains pays, en se lançant à corps perdus dans le refinancement de prêts hypothécaires à taux variable** : les banques, *via* le marché immobilier et grâce à la faiblesse durable des taux d'intérêt, ont ainsi pris le relais de la sécurité de l'emploi et de la protection sociale dans le soutien à la consommation des ménages – un régime de financement de l'économie que Colin Crouch appelle le « *keynésianisme privatisé* »¹⁴, qui est directement à l'origine de la crise de 2008 (de même que l'endettement excessif des ménages avait provoqué la crise de 1991 au Japon¹⁵).

Après le choc de 2008, les banques ont donc été confrontées à une nouvelle crise à la fois conjoncturelle et structurelle, en étant piégées de toutes parts. Côté crédits hypothécaires, aux États-Unis et ailleurs, l'explosion de la bulle du financement immobilier¹⁶ a mis en

13. Jeff MADRICK, *Age of Greed: the Triumph of Finance and the Decline of America, 1970 to the Present*, Fodor's Travel Publications, juin 2011.

14. Colin CROUCH, "Privatized Keynesianism: An Unacknowledged Policy Regime", *The British Journal of Politics and International Relations*, juillet 2009.

15. Richard VAGUE, "How to Suffocate Your Economy: Drown it in Massive Private Debt.", *Economics*, septembre 2016. <http://economics.com/>

16. Gillian TETT, *Fool's Gold: How Unrestrained Greed Corrupted a Dream, Shattered Global Markets and Unleashed a Catastrophe*, Abacus, mai 2010.

péril l'actif de leur bilan. Côté banque d'investissement, le choc généralisé sur les marchés financiers a eu un violent impact sur les opérations financières. La réaction des pouvoirs publics, en complément des fonds injectés pour préserver la solidité des bilans bancaires, a été vigoureuse, au point qu'on a parlé de réinstaurer une séparation entre les activités de banque de détail et de banque d'investissement¹⁷. Les clients de la banque de détail (ménages et petites et moyennes entreprises), déjà gênés par la hausse des frais bancaires et la rigidification des conditions d'octroi du crédit, ont nourri une défiance de plus en plus vive vis-à-vis de leurs banques¹⁸.

LE SYSTÈME BANCAIRE AUJOURD'HUI

Les banques se désengagent de l'économie et sont détestées par leurs clients

Aujourd'hui, le système bancaire est méconnaissable. Les conditions d'octroi de crédits aux ménages et aux petites et moyennes entreprises ont été durcies¹⁹. Dans le même temps, les crédits aux ménages sont de moins en moins liés au financement d'un bien en particulier et tendent à devenir un complément aux revenus en période de crise, dans l'esprit du *privatized keynesianism*²⁰. S'agissant du financement de l'investissement, les banques se réfugient dans le prêt hypothécaire (moins risqué du fait de l'actif sous-jacent apporté en garantie), aux dépens des prêts aux entreprises. Entre 1930 et 2011, aux États-unis, la proportion de prêts hypothécaires est passée de 30% à 60% du volume total de crédits accordés par les banques. Au lieu d'être une source de financement des entreprises, les banques opèrent comme des fonds immobiliers²¹.

Par ailleurs les banques ont un considérable problème d'image, pour plusieurs raisons :

- **L'insatisfaction des clients date de bien avant la crise de 2008** : elle s'explique par la hausse et le manque de transparence des frais bancaires, ainsi que par le durcissement des conditions d'octroi de crédit depuis la fin des années 1990. Depuis, cette insatisfaction n'a fait que monter du fait des files d'attente, de la paperasse, des délais et autres complications. Elle est d'autant plus prononcée dans une économie plus numérique où tout est toujours plus facile par ailleurs. Aujourd'hui, les banques affichent un taux de satisfaction bien moins élevé que les assureurs, les acteurs de la distribution ou encore les entreprises du secteur de la vente en ligne²² ;

17. Aaron KLEIN, "Why is Glass-Steagall so politically popular and what does it really mean?", Brookings, Juillet 2016. <http://www.brookings.edu/>

18. Nicolas COLIN, Laetitia VITAUD, "Do Banks Still Have a Future?", *TheFamily Papers*, novembre 2015. <https://salon.thefamily.co/>

19. Danièle GUINOT, « Le crédit à la consommation a encore reculé », *Le Figaro*, Janvier 2014. <https://www.lefigaro.fr/>

20. Colin CROUCH, "Privatized Keynesianism: An Unacknowledged Policy Regime", *The British journal of Politics and International Relations*, juillet 2009.

21. The Economist, "As safe as houses", *The Economist*, janvier 2015. <https://www.economist.com/>

22. Sharon WAJSBROT, « Pourquoi les banques peinent à regagner la confiance de leurs clients », *Les Echos*, septembre 2015. <https://www.lesechos.fr/>

- **depuis la crise de 2008, l'image des banques s'est encore dégradée du fait des efforts des pouvoirs publics pour soutenir les banques** tout en donnant l'impression de délaisser le reste de l'économie. La haine vouée à la finance en général et au secteur bancaire en particulier a dominé la campagne présidentielle américaine, en se focalisant sur Hillary CLINTON et ses fameux discours devant les collaborateurs et clients Goldman Sachs. Comme en écho aux années 1930, on observe la résurgence de discours dénonçant le capitalisme financier déconnecté de l'économie réelle – soit en mode distancié à travers des ouvrages de référence²³, soit en mode plus vindicatif sur les estrades des campagnes électorales²⁴, soit en mode quasi-conspirationniste²⁵ ;

- **les banques sont désormais pointées du doigt comme favorisant la crise profonde dans laquelle se trouve l'économie mondiale**, avec en particulier l'insécurité économique à laquelle sont exposés les ménages et la hausse des inégalités. Les rémunérations les plus élevées sont observées dans le secteur bancaire²⁶ : une économie plus financière apparaît ainsi comme une économie plus inégale²⁷. Plus récemment, suite à plusieurs vagues cause de fermetures d'agences et de suppressions d'emplois, les banques commencent à perdre la confiance de leurs propres salariés comme des pouvoirs publics²⁸ ;

- **les banques paient tout cela très cher en termes d'image**. En novembre 2013, la question « *Quel conseil de carrière recommanderiez-vous à un dirigeant de multinationale ?* », posée par le compte Twitter de JPMorgan, a généré une vague de moqueries et de critiques²⁹. Plus récemment, lors d'auditions au Sénat des États-Unis, Elizabeth WARREN (sénatrice démocrate du Massachusetts) a cloué au pilori le patron de Wells Fargo après des fraudes avérées. Il a démissionné quelques semaines plus tard sous les huées.

La défiance qu'inspirent les banques est une extraordinaire opportunité entrepreneuriale. Les clients ne sont pas attachés à leurs banques, dont les services sont banalisés (quatre Américains sur cinq déclarent ne pas différencier les différentes enseignes). Ils sont de plus en plus nombreux à estimer la relation avec leur banque comme purement transactionnelle et dépourvue de tout attachement³⁰. Malheureusement, il est très difficile de rentrer sur le marché bancaire car ce marché est, à juste titre, extrêmement réglementé.

23. Amar BHIDE, *A Call for Judgement: Sensible Finance for a Dynamic Economy*, OUP USA, novembre 2010. Cf. aussi Rana FOROQAR, *Makers and Takers: The Rise of Finance and the Fall of American Business*, Crown Business, septembre 2016.

24. Lisa LERER, John S. RUGABER, "Bernie Sanders vows to break up banks during first year in office", PBS, janvier 2016. <http://www.pbs.org/>

25. Ed PILKINGTON, "Senator Al Franken accuses Donald Trump of launching antisemitic TV ad", *The Guardian*, novembre 2016. <https://www.theguardian.com/>

26. Benjamin LANDY, "Graph: How the Financial Sector Consumed America's Economic Growth", The Century Foundation, février 2013. <https://tcf.org/>

27. Nicolas COLIN, "A Valley Divided: Do Startups Widen the Inequality Gap?", *TheFamily Papers*, février 2016. <https://salon.thefamily.co/>

28. The Economist, "Banks are thinning their branch networks. More drastic cuts may come", *The Economist*, mai 2015. <https://www.economist.com/>

29. Emily GREENHOUSE, "JPMorgan's twitter mistake", *The New Yorker*, novembre 2013. <http://www.newyorker.com/>

30. Kevin TYNAN, "Ready for the 'Mad Max' World of Digital Banking?", *American Banker*, août 2015. <http://www.americanbanker.com/>.

La conformité réglementaire est un actif aux effets ambivalents

La conformité à la réglementation est la principale barrière à l'entrée des startups sur le marché³¹. C'est d'autant plus vrai dans le contexte post-crise de 2008, où les régulateurs, pour le secteur bancaire comme sur les marchés financiers en général, se montrent plus durs que jamais. Aux conséquences de la crise de 2008 s'ajoutent les couches supplémentaires de réglementation imposées par la lutte de l'administration fiscale américaine contre l'évasion fiscale (FATCA) ou encore les règles issues de la lutte anti-blanchiment (qui imposent aux banques les fameux protocoles *know your customer*). Avoir investi dans la conformité à cette réglementation profuse, complexe et en évolution constante permet aux banques d'être solidement implantées sur un marché protégé par une barrière à l'entrée³².

En même temps, la conformité à la réglementation a un impact doublement négatif pour les banques. D'une part, elle les installe dans l'idée qu'elles sont protégées et que leurs clients, même s'ils les détestent, sont captifs. D'autre part, la conformité est un actif très coûteux à amortir et il est critique pour les banques, pour que leur modèle reste soutenable, de continuer d'opérer d'autres activités, moins réglementées. Or les entrepreneurs font précisément irruption de toutes parts sur ces marchés connexes moins réglementés, forçant les banques à se replier toujours plus sur la conformité réglementaire, qu'elles ont donc de plus en plus de mal à amortir. Cette évolution est une spirale infernale : plus elles sont attaquées sur les marchés les plus ouverts, plus les banques se replient sur les marchés protégés, où elles maltraitent de plus en plus leurs clients captifs, qui les détestent encore plus, etc³³. À cela s'ajoute le contexte de l'excès mondial d'épargne, dont la conséquence est que les banques n'arrivent plus à garantir du rendement sur leurs produits d'épargne³⁴.

Dans l'univers des startups, les entrepreneurs sont sensibilisés à cette vulnérabilité des banques traditionnelles. Les entrepreneurs et les startups qu'ils créent sont eux-mêmes des clients des banques : les startups sont donc directement confrontées à l'insuffisance de l'offre des banques de détail, ce qui donne des idées aux entrepreneurs. En commençant par rentrer sur les marchés connexes et moins réglementés, ils nous permettent néanmoins de deviner à quel point la transition numérique de l'économie pourrait donner naissance à un nouveau système bancaire.

31. Nicolas COLIN, "The digital world is not a flat circle", *TheFamily Papers*, octobre 2015. <https://salon.thefamily.co/>.

32. Rene LACERTE, "Banks vs. Fintech? No Contest, Banks Win", *American Banker*, janvier 2016. <http://www.americanbanker.com/>.

33. Andy KESSLER, "The Uberization of Banking", *The Wall Street Journal*, avril 2016. <https://www.wsj.com/>

34. Dominic ROSSI "The global savings glut", Fidelity International, mai 2015. <http://www.fidelity.com.au/>. Cf. aussi Albert WENGER, "Capital Is No Longer Scarce", *Continuations*, décembre 2015. <http://continuations.com/>.

NOUVELLE ÉCONOMIE, NOUVEAU SYSTÈME BANCAIRE ?

UNE EXPÉRIENCE UTILISATEUR QUI N'EST PLUS AU NIVEAU

La banque est un irritant dans la vie quotidienne des clients

Les premières startups rentrées sur le marché bancaire depuis 2008, comme Simple (rachetée depuis par la banque espagnole BBVA), se concentraient sur l'amélioration de l'expérience client. Leur constat était que cette expérience était dégradée par de trop nombreuses frictions : cartes de paiement bloquées sans préavis, ce qui provoque une gêne chez le client lorsqu'il essaie en vain de régler un achat chez un commerçant ; découverts creusés par des agios élevés, dont le client n'est informé qu'en fin de mois ; ordres de virement passés mais pas exécutés, ce qui peut mettre un client en délicatesse avec sa contrepartie ; horaires d'ouverture des agences inadaptés aux contraintes des clients³⁵. Même les entreprises n'en peuvent plus de leurs banques : la segmentation encore trop grossière expose les gros clients à des frais élevés, sans avantage particulier lié au volume des transactions ; les coûts ne sont pas nécessairement transparents car ils dépendent d'une négociation ; enfin, certains frais peuvent être cachés et découverts seulement à la fin du mois³⁶.

Par comparaison, dans l'économie numérique, l'expérience utilisateur comporte moins de frictions. Les clients d'Amazon, Uber ou iTunes, de même que les entreprises qui utilisent Dropbox, Stripe ou Gmail, sont habitués à un service plus transparent et plus fluide : des frais d'utilisation transparents et simples, contrairement au frais bancaires souvent méconnus ; des paiements passifs, plus fluides encore que les paiements par carte³⁷ ; des interfaces simples et claires, contrairement à celles proposées par les banques en ligne ; l'accès à l'intégralité des services directement en ligne, sans appel téléphonique et sans rendez-vous préalable³⁸.

35. Andrew CAVE, "Metro Bank: we'll put an end to stupid rules", *The Telegraph*, février 2010. <http://www.telegraph.co.uk/>.

36. Peter VAN DEN BERG, Deepak GOVAL, "The Seven Deadly Pricing Sins of Corporate Banks", *BCG Perspectives*, juillet 2015. <https://www.bcgperspectives.com/>

37. Tim O'REILLY, "What Amazon, iTunes, and Uber teach us about Apple Pay", *O'Reilly Media*, septembre 2014. <https://www.oreilly.com/>.

38. Alex KREGER, "How Banks Are Losing Millions by Ignoring UX Design", *Finextra*, août 2016. <https://www.finextra.com/>.

Dans ces conditions, où les attentes des clients sont chaque jour plus élevées, les progrès réalisés par les banques n'ont guère d'impact. L'amélioration de l'expérience client se fait à un rythme inférieur à celui de l'innovation dans l'économie numérique. La banalisation des services bancaires conduit les banques à imiter instantanément les progrès faits par leurs concurrents. L'amélioration incrémentale de l'expérience en agence ou des services en ligne n'est donc d'aucune utilité pour le positionnement stratégique des acteurs sur le marché bancaire. Si les startups ont toujours les plus grandes difficultés à rentrer sur le périmètre le plus réglementé du marché bancaire, la défiance des clients vis-à-vis des banques traditionnelles n'est pas apaisée pour autant.

La pression continue de monter sur les banques. Elles ont jusqu'ici résisté à la défiance de leurs clients car ceux-ci restent ambivalents : ils expriment leur mécontentement s'agissant de la qualité du service rendu, mais comptent quand même sur leur banque pour veiller sur leur épargne. Par ailleurs, la dilution de responsabilité au sein d'institutions complexes et sans visage rend les scandales successifs acceptables³⁹ : faute de grande purge, les banques font preuve de résilience, mais sans faire disparaître pour autant l'irritation des clients. Toutefois, la pression monte en externe (les clients) comme en interne (les employés). En particulier, les banques sont désormais confrontées à des difficultés de recrutement, notamment sur le versant de la banque d'investissement : les jeunes talents américains veulent de moins en moins travailler 80 heures par semaine pour les banques sans voir le résultat de leur travail⁴⁰. Ils préfèrent de plus en plus partir travailler pour les startups de la Silicon Valley⁴¹.

Les motifs de la mauvaise expérience bancaire ne sont pas tous légitimes

La plupart des raisons de la mauvaise qualité du service dispensé par les banques ne sont pas légitimes. Bien sûr, la mauvaise qualité des services bancaires s'explique en partie par la complexité croissante des règles de conformité réglementaire : les banques peuvent légitimement en rejeter la faute sur le régulateur, à l'échelle nationale ou européenne. Mais la plupart des autres motifs sont moins légitimes et démontrent la frilosité des banques face au défi de l'alliance entre clients et entrepreneurs :

- **une raison de la mauvaise qualité de l'expérience client est le vieillissement des systèmes d'information bancaires.** Les banques ont été pionnières, dès les années 1970, dans le déploiement de systèmes d'information permettant de servir des clients et retracer des opérations à l'échelle d'une grande organisation. Depuis, malheureusement, ces systèmes d'information ont vieilli et obligent les banques à investir plus dans leur maintenance⁴² que dans leur mise à niveau, au détriment de la

39. Christopher BOEHM, "Banks Gone Bad: our evolved morality has failed us", *New Scientist*, mars 2013. <https://www.newscientist.com/>

40. Elizabeth KAUFMAN, Allison BAILEY, Kilian BERZ, Stephanie CHOO, Martin DANOESASTRO, Christophe DUTHOIT, Mark GREENBERG, Roman REGELMAN, and Victoria ROIG, "The Power of People in Digital Banking Transformation", *BCG Perspectives*, novembre 2015. <https://www.bcgperspectives.com/>.

41. Daniel HUANG and Lindsay GELMAN, "Millennial Employees Confound Big Banks", *The Wall Street Journal*, avril 2016. <https://www.wsj.com/>. Cf. aussi Mor ASSIA, "Why Wall Street talent is moving to Silicon Valley", *Venture Beat*, novembre 2015. <http://venturebeat.com/>.

42. Feng LI, "UK banks risk financial meltdown if the long-term IT crisis remains unresolved", *City A.M.*, janvier 2014. <http://www.cityam.com/>.

qualité de l'expérience client⁴³. Les startups sont avantagées de ce point de vue⁴⁴.

• **une autre raison, corrélée à la précédente, est l'absence de complémentarité entre règles programmées dans le système d'information et jugement humain.** À l'époque où les banques ont décidé d'harmoniser les conditions d'octroi des crédits, elles ont programmé dans leurs systèmes d'information les critères de décision s'imposant aux conseillers financiers. Ce faisant, elles ont remplacé les jugements qualitatifs par des comparaisons quantitatives. Les traits de personnalité de l'emprunteur, de même que les situations particulières ne rentrant dans aucune case, sont rarement pris en compte dans les décisions⁴⁵.

Une autre série de raisons, tout aussi illégitime, tient au fameux « dilemme de l'innovateur »⁴⁶. Les banques sont des entreprises particulièrement exposées à ce dilemme, et donc vouées à l'échec sur le front de l'innovation radicale. En situation de crise, leur priorité est de maintenir le niveau élevé de leurs marges (et les dividendes versés à leurs actionnaires), pas de pratiquer de l'innovation radicale. Les indicateurs financiers auxquels elles recourent dans leur pilotage au quotidien les détournent des efforts pour tirer parti de la transition numérique de l'économie⁴⁷. Par ailleurs, le management des banques est particulièrement décentralisé, avec des systèmes d'incitations fondé sur l'intéressement financier des responsables à tous les échelons intermédiaires⁴⁸. Il en résulte un corps social farouchement hostile au changement, à l'inverse de l'organisation des entreprises numériques, dont la gestion est centralisée et plus « dictatoriale » de façon à éviter les situations de dilemme de l'innovateur⁴⁹.

Enfin, une dernière raison non légitime de résistance des banques au changement est la situation oligopolistique du marché bancaire. Sur le versant de l'actionnariat, les cinq investisseurs principaux des quatre plus grandes banques américaines ont des parts dans chacune d'elles. En France, le marché est divisé entre moins d'une dizaine de groupes bancaires. Dans ces conditions, la compétition sur les marges n'est généralement pas dans l'intérêt des actionnaires⁵⁰. D'une manière plus générale, un marché bancaire oligopolistique a un impact sur la culture d'entreprise : l'innovation radicale, qui permettrait en théorie d'évincer les concurrents du marché, n'a pas sa place dans un secteur où l'on est habitué à vivre avec les mêmes concurrents pendant des décennies⁵¹.

43. Laetitia VITAUD, "Why relational databases are sexist", Medium, novembre 2014. <https://medium.com/>

44. Clayton M. CHRISTENSEN, Stephen P. KAUFMAN, Willy C. SHIH, "Innovation Killers: How Financial tools destroy your capacity to do new things", *Harvard Business Review*, septembre 2008. <https://hbr.org/>

45. Amar Bhidé, "The Big Idea: The Judgement Deficit", *Harvard Business Review*, janvier 2010. <https://hbr.org/>

46. Clayton CHRISTENSEN, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business Review Press, novembre 2013 (réédition).

47. Clayton M. CHRISTENSEN, Stephen P. KAUFMAN, Willy C. SHIH, "Innovation Killers: How Financial tools destroy your capacity to do new things", *Harvard Business Review*, septembre 2008. <https://hbr.org/>

48. The Economist, "Indian banking: Of banks and bureaucrats", *The Economist*, juin 2016. <https://www.economist.com/>

49. Adam LASHINSKY, "How Apple Works: Inside the World's Biggest Startup", *Fortune*, Mai 2011, <http://fortune.com/>

50. The Economist, "Retail banking : Blut Elbow", *The Economist*, janvier 2016. <https://www.economist.com/>

51. Nicolas COLIN, "Winner-Takes-Most: the Two Worlds of Increasing Returns", *TheFamily Papers*, avril 2016. <https://salon.thefamily.co/>

UNE PROPOSITION DE VALEUR INADAPTÉE À L'ÉCONOMIE D'AUJOURD'HUI

Le financement des entreprises doit s'adapter à l'innovation en continu

Après avoir épousé les contours de la production et de la consommation dans l'économie fordiste, le système de financement des entreprises apparaît à nouveau décalé dans une économie en transition numérique. À l'heure où il s'agit de financer des efforts de révolution plutôt que d'expansion, des entreprises nouvelles plutôt que des entreprises matures, des innovations de rupture plutôt que d'optimisation, le système financier dans son ensemble est inadapté – et même contre-productif.

Le métier des banques est de prêter à des entreprises en se fondant sur une analyse de risques, plus difficile à pratiquer dans une économie en transition. Quel que soit le terme de l'emprunt, l'entreprise doit présenter à sa banque un plan d'affaires crédible suggérant qu'elle aura la capacité de rembourser le prêt suivant les échéances prévues. Pour cette raison, une banque est incapable de financer une entreprise cherchant à pratiquer une innovation de rupture. Tant qu'une entreprise est une startup, elle n'a par définition pas de modèle d'affaires⁵² et ne peut donc présenter aucun plan d'affaires à un établissement de crédit. En d'autres termes, une banque est par nature incapable de financer une entreprise à la frontière de l'innovation⁵³.

Les banques redoutent aussi de prêter aux entreprises qui n'ont pas immobilisé d'actifs suffisamment tangibles. Dans l'économie fordiste, une banque prêtait à une entreprise en contrepartie d'une sûreté attachée à un immeuble, une machine, un stock de matières premières ou de produits finis. Dans l'économie numérique, les actifs pouvant faire l'objet de sûretés sont beaucoup plus rares : les actifs sont immatériels, difficiles à valoriser ; la technologie logicielle se déprécie continuellement, du fait de la vitesse du progrès technique et de la prévalence de l'*open source*⁵⁴. Le principal actif d'une entreprise qui réussit est certes son capital humain mais aussi, de plus en plus, son alliance avec la multitude de ses utilisateurs⁵⁵, et celle-ci peut difficilement être transférée à un tiers sans risque critique de déperdition de valeur : la pérennité de la marque ne garantit pas celle de l'expérience utilisateur, qui cristallise l'attachement des individus aux entreprises de l'économie numérique. C'est donc non seulement parce qu'elle est innovante, mais également parce qu'elle est numérique qu'une entreprise numérique peut difficilement faire affaire avec une banque.

Par ailleurs, le crédit bancaire finance souvent le cycle d'investissement, parfois le cycle d'exploitation, mais rarement le cycle de trésorerie (le besoin en fonds de roulement). Or, dans une économie nu-

52. Steve BLANK, "What's a Startup? First Principles", janvier 2010. <https://steveblank.com/>

53. William JANEWAY, "William Janeway: Can China Innovate at the Frontier?", Institute for New Economic Thinking, septembre 2013. <https://www.ineteconomics.org/>

54. Tim O'REILLY, "Open Source Paradigm Shift", O'Reilly Media, juin 2004. <http://archive.oreilly.com/>

55. Henri VERDIER, « Manipuler les foules ou s'allier avec la Multitude ? », janvier 2014. <http://www.henrilverdier.com/>

mérique dominée par les coûts fixes⁵⁶, le besoin en fonds de roulement est souvent considérable. Faute d'une offre adaptée proposée par leurs établissements bancaires, les entreprises de l'économie numérique doivent donc se tourner vers la négociation d'un découvert autorisé (pour celles, suffisamment établies, qui ont conquis la confiance de leur banquier) ou vers les offres innovantes, comme celle de Finexkap, qui se développent sur le marché de l'affacturage⁵⁷.

Enfin, l'inadaptation de l'offre bancaire aux entreprises numériques s'étend à d'autres dimensions de l'activité de banque de détail. Par exemple, les abonnements à des offres de *software-as-a-service* représentent une part croissante des dépenses d'exploitation des startups. Or ces abonnements sont en général réglés par carte bancaire, à échéance fixe, directement sur le site Internet du fournisseur, non sans deux problèmes : les startups n'ont plus la possibilité de recourir au crédit fournisseur, ce qui augmente encore plus leur besoin de fonds de roulement ; surtout, les paiements ont souvent lieu à la même période du mois, dépassant largement les plafonds d'encours autorisés pour les cartes bancaires. À ce jour, les banques n'ont pas mis au point de solution de paiement adapté à cette structure de dépenses de plus en plus répandue dans les entreprises. Rares sont les établissements qui prennent en compte ces attentes nouvelles⁵⁸, ainsi que les exigences particulières des entrepreneurs de l'économie numérique sur le front du design de l'expérience utilisateur⁵⁹. Seule la fameuse Silicon Valley Bank, elle-même créée pour servir les entreprises numériques, se distingue par une offre adaptée⁶⁰.

La création d'entreprise, avec l'étape de l'ouverture du compte de capital, est une étape emblématique de l'inadaptation de l'offre bancaire. La France se distingue par la longueur de sa procédure d'immatriculation des nouvelles sociétés : le greffe du tribunal de commerce exige souvent un certificat original de dépôt de la part de la banque ayant ouvert le compte de capital, que celle-ci met un certain délai à fournir – quand elle ne refuse pas purement et simplement⁶¹. Par ailleurs, la réglementation actuelle réserve la possibilité d'établir ces attestations de dépôt des fonds aux seuls établissements de crédit et aux notaires : les établissements de paiement ne peuvent accomplir cette formalité, alors que leur activité et leur régime de régulation leur permettrait aisément de prendre cette prestation en charge.

Le financement des ménages doit intégrer l'intermittence

Les entreprises ne sont pas seules à changer du fait de la transition numérique : les ménages ont eux aussi des besoins de financement

56. Clayton M. CHRISTENSEN, Stephen P. KAUFMAN, Willy C. SHIH. "Innovation Killers: How Financial tools destroy your capacity to do new things", *Harvard Business Review*, septembre 2008. <https://hbr.org/>

57. Mike BUTCHER, "Finexkap, Offering Working Capital to SMBs In France, Raises \$22.5M", *Techcrunch*, novembre 2014. <https://techcrunch.com/>

58. Oliver DANY, Kuo-Loon LOH, Markus MASSI, Jürgen SCHWARZ, Alessandro SCORTECCI, and Pieter VAN DEN BERG, "Digital in Corporate Banking Reaches the Tipping Point: Is Everyone Ready?", *BCG Perspectives*, novembre 2015. <https://www.bcgperspectives.com/>

59. Ben ROBINSON, "4 banking business models for the digital age", *FinTech News*, octobre 2016. <http://fintechnews.ch/>

60. Susan PULLIAM, Telis DEMOS, Douglas MACMILLAN, "Silicon Valley's Hometown Bank Booms, But Risks Are on Horizon", *The Wall Street Journal*, décembre 2015. <http://www.wsj.com/>

61. Jean-Baptiste RUDELLE, *On m'avait dit que c'était impossible: Le manifeste du fondateur de Criteo*, Stock, septembre 2015.

MOONCARD



Tristan Leteurtre

Mooncard, c'est la startup qui réinvente l'expérience bancaire et de paiement des PME en proposant une carte Mastercard® associée à un logiciel SaaS. Elle permet de gérer complètement les dépenses, depuis le paiement jusqu'à la comptabilité.

Avec la carte, chaque salarié peut régler chez un commerçant, sur Internet, tout cela partout dans le monde. Il reçoit à chaque paiement une notification sur son mobile et prend immédiatement en photo le justificatif. De plus, grâce aux informations de transaction et les connections *emails* et agenda, la note de frais est totalement pré-remplie.

Toutes les cartes des salariés prélèvent un compte de dépense mutualisé pour l'entreprise. Des règles sur mesure sont gérées par l'administrateur: montant par jour, semaine, type de commerçant (hotels, taxi, etc.), pays. Chacune des cartes peut être suspendue, réactivée et réaffectée simplement en quelques secondes.

Pour la première fois, le paiement constitue le point de départ de la gestion : aucun risque d'oubli, plus besoin de saisie. Le temps de gestion est réduit de 65%, les entrepreneurs et salariés sont satisfaits.

Mooncard a été créée en 2016 par Tristan Leteurtre (CEO) et Damien Metzger (CTO) ainsi que des experts du monde bancaire. Tristan a dirigé VLC Media Player et Anevia, introduite en Bourse en 2014. Damien était CTO de Prestashop, le leader européen des logiciels e-commerce avec plus de 200 000 boutiques. Un mois après son lancement la société compte plus d'une centaine de clients PME. Pour commander vos cartes, rendez-vous sur [mooncard.co](http://www.mooncard.co/) !



<http://www.mooncard.co/>

différents, que les banques traditionnelles ont du mal à satisfaire. Quatre principales tendances sont à l'œuvre :

• **l'économie numérique est marquée par une plus grande volatilité des parcours, qui entraîne une fluctuation permanente des sources principales de revenus.**

De plus en plus, les actifs vont alterner période de formation, salariat, création d'entreprise, recherche d'emploi ou encore travail indépendant⁶². Avec l'enchaînement de ces épisodes successifs, la structure des revenus des ménages va évoluer à une fréquence beaucoup plus rapide, non sans périodes de transition qui sont autant de défis du point de vue du financement. Si je suis salarié, comment assurer la continuité de mes revenus au moment de créer mon entreprise ? Si je suis travailleur indépendant, comment lisser mes revenus si les commandes de mes clients obéissent à une logique saisonnière ? Aujourd'hui, les offres des banques de détail traditionnelles ne répondent pas à ces besoins marginaux voire inédits dans l'économie du XX^e siècle. La bulle des emprunts étudiants aux États-Unis est un signe d'inadaptation du système bancaire aux besoins d'aujourd'hui : tout investir dans sa formation initiale, c'est très mal se préparer à une carrière où l'on devra plusieurs fois changer de métier⁶³. En outre, entrer dans la vie active déjà criblé de dettes, c'est mettre une croix sur ses éventuelles ambitions entrepreneuriales. Le décalage entre le niveau de l'endettement des étudiants aux États-Unis et l'incertitude sur leur parcours professionnel inspire à certains l'hypothèse d'une bulle des emprunts étudiants⁶⁴ ;

• **pour maîtriser cette volatilité de leur source de revenus principale, les ménages diversifient de plus en plus leurs revenus.**

Désormais, on peut cumuler un emploi salarié et du travail indépendant, soit dans une logique de complément de revenu, soit dans une logique d'assouvissement de ses passions quand on s'ennuie dans son emploi principal. On peut aussi avoir une activité principale, qu'elle soit salariée ou indépendante, et être actif sur les plateformes de l'économie collaborative en étant chauffeur sur BlaBlaCar, cuisinier sur MenuNextDoor ou loueur de chambre sur Airbnb. Les banques n'ont pas encore intégré cette nouvelle structure des revenus des ménages à leurs modèles d'analyse de risque ;

• **dans notre économie en transition numérique, les ménages sont confrontés à des risques de plus en plus critiques,**

pour lesquels les banques sont encore loin d'avoir une offre adaptée. Par exemple, les emplois de demain, majoritairement issus des secteurs de service à la personne, seront de plus en plus concentrés dans les grandes villes, ce qui va contribuer à accroître la tension du marché immobilier et à durcir les conditions d'accès au logement⁶⁵, pour les propriétaires occupants comme pour les locataires. Malheureusement, les banques n'ont pas développé de produits permettant d'améliorer la situation des ménages sur le marché du logement : elles n'accordent de crédit pour accéder à la propriété qu'aux ménages

62. Laetitia VITAUD, "In-Between Waves", Want More Work, septembre 2016. <https://medium.com/>

63. Stacy COWLEY "Getting a Student Loan With Collateral From a Future Job", *The New York Times*, avril 2016. <https://www.nytimes.com/>

64. Shahien NASIRIPOUR "Sheila Bair Called the Financial Crisis. Here's Her New Nightmare", *Bloomberg*, septembre 2016. <https://www.bloomberg.com/>

65. TheFamily, *#SHIFT - Les startups et le logement*, juillet 2016. Bientôt disponible sur <https://salon.thefamily.co/>

PUMPKIN



Victor Lennel, Hugo Sallé de Chou
& Constantin Wolfrom

Pumpkin est une application mobile de paiements et de remboursements entre particuliers lancée en septembre 2014.

L'application permet de demander ou d'envoyer de l'argent à son entourage instantanément et gratuitement. Pour cela, il suffit d'avoir le numéro de téléphone du destinataire, ou d'être ami avec lui sur Facebook. *Exit* les RIB, distributeurs de billets ou virements bancaires, l'application se connecte directement au compte courant de l'utilisateur via la carte bancaire et transforme son téléphone en terminal de paiement et d'encaissement.

Pumpkin s'adresse en priorité aux *millennials* et s'est inscrite dans leur quotidien pour gérer leurs sorties, frais de colocs, argent de poche, covoiturages, weekends, cadeaux, *etc.* Pour coller parfaitement aux habitudes de cette génération, l'application a été pensée comme un réseau social où chaque transaction est l'occasion de partager un commentaire décalé sur son fil d'actualité.

Depuis son lancement, Pumpkin connaît une croissance organique constante d'environ 10% par mois. En parallèle, deux services complémentaires, Pumpkin Event et Pumpkin Pro, respectivement de la billetterie en ligne et de l'encaissement de proximité permettent de booster cette croissance en développant l'usage dans des écosystèmes locaux. Pumpkin a été financé par deux levées de fonds en réunissant des investisseurs tel Xavier Niel (Kima), Jacques Antoine Granjon, Damien Guermonprez, Sébastien Bazin ou Céline Lazorthes.

 **Pumpkin**

<http://pumpkin-app.co/>

pouvant réaliser un apport et témoigner d'une probabilité élevée de revenus stables dans le futur ; malgré leur connaissance potentiellement élevée du profil de risque de leurs clients, elles ne peuvent se porter garantes du paiement des loyers auprès d'un propriétaire bailleur⁶⁶ ;

• **enfin, les ménages constatent une porosité croissante entre dépenses du foyer et dépenses professionnelles** – car on se met plus à son compte et on crée plus souvent son entreprise. Il faut acheter du matériel, comme c'est le cas pour le photographe indépendant ou le chauffeur de VTC qui conduit sa propre voiture. Il faut puiser dans son épargne pour financer ses dépenses au quotidien quand on crée son entreprise. Le système fiscal ne tient pas compte de ces cas de réinvestissement de l'épargne dans la création d'une activité productive⁶⁷. Les banques, elles non plus, n'ont pas développé de produits adaptés pour répondre aux besoins de financement des ménages dans ce type de situation.

Pour l'instant, les démarches entrepreneuriales pour tenir compte de ce nouveau contexte sont encore marginales. L'agrégation semble émerger comme le modèle futur de la banque de détail : grâce à elle, plusieurs comptes et produit bancaires, mais aussi l'épargne salariale et les moyens de paiement électronique, pourront être gérés de façon plus intégrée, avec une seule interface permettant au client de mieux s'y retrouver⁶⁸ et surtout le déploiement de dispositifs d'intelligence artificielle pour mieux quantifier en temps réel le niveau de risque crédit, non plus sur la base de la déclaration d'une profession, mais sur les opérations réelles du client lui-même ou d'une cohorte de clients comparables. L'investissement immobilier des ménages est un autre champ d'innovation, sur lequel on voit par exemple émerger des offres d'acquisition partielle de résidences, qui ébauchent une solution intermédiaire entre la location et l'achat⁶⁹. Les plus jeunes ménages (les fameux *millennials*) montrent le chemin et inspirent certains entrepreneurs, par exemple dans la mise au point d'une offre de prêt étudiant à taux personnalisé⁷⁰. Encore faut-il, pour ces entrepreneurs, pouvoir rentrer sur le marché.

LES ENTREPRENEURS ONT DU MAL À RENTRER SUR LE MARCHÉ BANCAIRE

Le secteur bancaire a jusqu'ici résisté à la transition numérique

L'insatisfaction des clients des banques traditionnelles, combinée au niveau relativement élevé des marges bancaires⁷¹, représente en théorie une extraordinaire opportunité entrepreneuriale. À cela

66. Josh-Ryan COLLINS, "Why you can't afford a home in the UK", The New Economics Foundation, février 2016. <https://medium.com/>

67. Nicolas COLIN, "We Should All Be Taxed Like Donald Trump", *TheFamily Notes*, octobre 2016. <https://salon.thefamily.co/>

68. Julien PONTIUS « L'agrégateur, désintégré de la banque de détail », *LinkedIn*, mai 2016. <https://www.linkedin.com/>

69. Alex RAMPELL, "Point", Andreesen-Horowitz, mai 2016. <http://a16z.com/>

70. SoFi, "The Millennial Lending Revolution", *The Future of Money*, avril 2016. <https://medium.com/>

71. Adam LASHINSKY, "Amazon's Jeff Bezos: The Ultimate Disrupter", *Fortune*, novembre 2012. <http://fortune.com/>

s'ajoutent d'autres facteurs potentiellement favorables à l'irruption de nouveaux entrants, par exemple l'importance de l'information et des données dans les modèles d'affaires des banques, ou encore les progrès de l'intelligence artificielle⁷².

Malgré tout, le secteur a jusqu'ici bien résisté aux conséquences négatives de la transition pour les entreprises en place. Malgré l'accélération de la transition numérique depuis quelques années⁷³ et l'essor plus récent du secteur des *FinTech*, la vie des clients des banques de détail n'a pas beaucoup changé dans la pratique. Il y a à cela plusieurs raisons :

- **plusieurs startups prometteuses lancées à l'assaut du secteur bancaire ont été rachetées de façon précoce par des entreprises déjà en place** : ainsi du rachat de Simple par BBVA, de l'acquisition de Fidor, banque en ligne à l'écoute de sa communauté d'utilisateurs, par le groupe BPCE⁷⁴, ou encore de celle de MangoPay par le groupe Crédit Mutuel-Arkea. Bien sûr, ces acquisitions ne sont pas des mauvaises nouvelles en soi. Mais leur conséquence pratique est souvent qu'un effort d'innovation radicale est tué dans l'œuf pour être transformé en un effort, plus modeste, d'innovation incrémentale au sein d'une entreprise existante. Les acquisitions précoces signalent que la menace de marginalisation est perçue par les entreprises en place ; mais la conséquence à court terme est plutôt le ralentissement de la transition de la filière, tant les banques voient dans l'innovation radicale un risque plus qu'une opportunité⁷⁵. C'est d'ailleurs pour éviter une confrontation trop précoce avec les acteurs en place, qui aurait un impact négatif sur leur modèle, que certaines startups optent pour l'approche dite *full stack*⁷⁶ ;

- **d'autres startups se heurtent à la barrière d'une réglementation particulièrement exigeante en termes de conformité.** C'est le cas de Lending Club, récemment confrontée à un problème de conformité de ses pratiques, qui a obligé son dirigeant fondateur à démissionner et à passer la main⁷⁷. Les méthodes empiriques de maximisation de la croissance dans une économie gouvernée par les rendements croissants⁷⁸ sont valorisées dans l'univers des startups sous le nom de *growth hacking*⁷⁹. Dans certains secteurs, elles peuvent se traduire par une volonté de poursuivre la croissance à tout prix, parfois aux frontières de la légalité ou de la conformité ; dans d'autres, comme la banque précisément, la légalité n'est pas vraiment négociable⁸⁰ ;

72. Chris DIXON, "The Rise of Full-Stack Startups", Andreessen Horowitz, janvier 2015. <http://a16z.com/>

73. Marc ANDREESSEN, "Why Software Is Eating the World", *The Wall Street Journal*, août 2011. <https://www.wsj.com/>

74. Oscar WILLIAMS-GRUT, "A German challenger bank that works like an app-store just got acquired—here's why", *Business Insider UK*, juillet 2016. <https://uk.businessinsider.com/>

75. Huy NGUYEN TRIEU, "Beware the lure of the big banks", *Financial News*, octobre 2014 <http://thetally.efinancialnews.com/>

76. Chris DIXON, "Full stack startups", *cdixon blog*, mars 2014. <https://cdixon.org/>. Cf. aussi Balaji S. Srinivasan, "@Balajis on full-stack startups", *Storify*, mars 2014. <https://storify.com/>

77. Max SHAFKIN, "How Lending Club's Biggest Fanboy Uncovered Shady Loans", *Bloomberg Business Week*, avril 2016. <http://www.bloomberg.com/>

78. W. Brian ARTHUR, "Increasing Returns and the New World of Business", *Harvard Business Review*, août 1996. <https://hbr.org/>

79. Andrew CHEN, "Growth Is a System, Not a Bag of Tricks". <http://andrewchen.co/>

80. Nicolas COLIN, "The Digital World Is Not a Flat Circle", *TheFamily Papers*, novembre 2015. <https://salon.thefamily.co/>

- **certaines entreprises en place n'attendent même pas les startups pour s'essayer à de nouveaux modèles d'affaires.**

Ainsi, par exemple, de Goldman Sachs, entrée l'année dernière sur le marché du crédit aux petites et moyennes entreprises⁸¹, auxquelles la banque propose une expérience client largement dématérialisée. Ainsi, également, de certains établissements bancaires ayant noué un partenariat pour exploiter la technologie *blockchain* afin d'améliorer et de fiabiliser les systèmes d'information bancaire et les opérations de marché⁸² – même si l'engouement pour ces applications s'essouffle à l'heure qu'il est⁸³.

Plusieurs facteurs, toutefois, pourraient contribuer à accélérer la transition numérique du système bancaire :

- **les pouvoirs publics eux-mêmes pourraient trouver un intérêt à cette transition numérique**, non seulement pour apaiser la défiance des citoyens envers un secteur bancaire qu'ils ont massivement soutenus après la crise financière de 2008, mais encore pour numériser le système financier, marginaliser un peu plus le recours aux transactions en espèces⁸⁴ et ainsi faire des progrès considérables sur le front de la lutte contre la fraude fiscale ou le blanchiment⁸⁵ ;

- **les grandes entreprises numériques elles-mêmes préparent leur diversification dans les métiers bancaires.** Ainsi de Google ou Facebook sur le marché des paiements⁸⁶ ou d'Amazon, qui s'est lancée dans le prêt aux petites et moyennes entreprises⁸⁷. Le travail d'une banque, aujourd'hui, est principalement d'échanger et de stocker des données. Dans ce domaine, les grandes entreprises numériques disposent d'une expertise au moins aussi solide que celle des banques, lesquelles ne considèrent pas encore la technologie comme leur cœur de métier – à quelques exceptions près, comme Goldman Sachs⁸⁸ ;

- **enfin, la transition numérique du système bancaire est plus rapide dans les pays émergents.** En Afrique, en particulier, les startups ne cherchent pas à changer le système bancaire, mais plutôt à le créer à partir de zéro, sans être ralenties par des infrastructures existantes. MFS Africa, par exemple, connecte déjà 100 millions d'utilisateurs de porte-monnaies mobiles et permet des paiements transfrontaliers entre utilisateurs de devises différentes⁸⁹. En Chine, Alibaba a créé une solution de paiement, AliPay, pour faciliter les transactions de ses clients⁹⁰.

81. Jeremy QUITNER, "How Goldman Sachs Plans to Disrupt the Disruptors", *Inc*, juin 2015. <http://www.inc.com/>

82. Nathaniel POPPER, "Envisioning Bitcoin's Technology at the Heart of Global Finance", *The New York Times*, août 2016. <https://www.nytimes.com/>

83. Timothy B. LEE, "Bitcoin was supposed to change the world. What happened?", *Vox*, novembre 2016. <https://www.vox.com/>

84. Brett SCOTT, "The War on Cash", *The Long+Short*, août 2016. <http://thelongandshort.org/>

85. Kenneth S. ROGOFF, "The Sinister Side of Cash", *The Wall Street Journal*, août 2016. <https://www.wsj.com/>

86. Enrique DANS, "Welcome to GoogleBank, Facebook Bank, Amazon Bank, and Apple Bank", *Medium*, mai 2016. <https://medium.com/>

87. Emel AKAN, "Amazon: Bank to the Future?", *Epoch Times*, août 2016. <http://www.theepochtimes.com/>

88. Nathaniel POPPER, "A Gay, Latino Partner Tests Goldman's Button-Down Culture", *The New York Times*, avril 2016. <http://www.nytimes.com/>

89. Wim VAN DER BEEK, "Fintech isn't disrupting Africa's financial industry—it's building it", *Quartz Africa*, août 2016. <http://qz.com/>

90. Scott BALES, "Banks you should be scared", *Innovation Labs Asia*, avril 2016. <http://scottebales.com/>

La banque MyBank, affilié à Alibaba, peut faire crédit aux utilisateurs d'Alipay en pratiquant une analyse de risque fondée sur leurs transactions passées⁹¹.

Le régulateur ne facilite pas la tâche aux nouveaux entrants

Les autorités de régulation financière et bancaire ont un rôle critique à jouer dans la transition numérique du système bancaire.

Leurs encouragements et leur soutien peut faciliter cette transition, avec des avantages pour toutes les parties prenantes : nouveaux entrants, entreprises en place, pouvoirs publics et surtout clients. À l'inverse, si les régulateurs se mettent en travers du chemin dans un pays donné, l'échec des nouveaux entrants est probable et la compétitivité du pays se dégrade dans l'économie numérique globale⁹².

Dans la plupart des pays, malheureusement, un nouvel entrant est par définition suspect aux yeux des autorités de régulation.

Les risques auxquels est exposé l'ensemble du système obligent à passer au crible les entreprises de création récente et à redoubler de scrupules s'agissant de la mise en conformité avec les règles prudentielles. Il est par exemple encouragé d'être la filiale d'une banque existante plutôt qu'une entreprise financée exclusivement par des fonds d'investissement – ce qui, évidemment, ne peut avoir qu'un impact négatif sur la radicalité des efforts d'innovation. Paradoxalement, le projet d'union bancaire à l'échelle de l'Union européenne, lancé en réaction à la crise de 2008, ne facilite pas la tâche, puisqu'il rajoute une couche supplémentaire de complexité et d'incertitude⁹³. Même aux États-Unis, la partie n'est pas gagnée d'avance pour les nouveaux entrants : la réglementation bancaire, particulièrement profuse, est différente d'un État à l'autre et l'éloignement du centre financier (Wall Street) des centres administratifs (Washington, D.C.) et technologiques (la Silicon Valley) complique la tâche des startups américaines. Il est ainsi plus long et coûteux de créer une startup financière aux États-Unis qu'au Royaume-Uni⁹⁴.

On observe toutefois des exceptions à cette intransigeance des autorités de régulation vis-à-vis des nouveaux entrants :

- **en Grande-Bretagne, en particulier, le régulateur du secteur bancaire a pris fait et cause pour les nouveaux entrants**, en mettant en place une *innovation task force* et en promouvant l'entrée sur le marché des fameuses *challenger banks*⁹⁵. Il s'agit d'une manœuvre inattendue de la part d'une place comme Londres, qui domine déjà le système financier global. La logique sous-jacente est que la place de Londres ne souhaite pas attendre que la transition numérique de la finance parvienne

91. Jacob SILVERMAN, "China's Troubling New Social Credit System—And Ours", *The New Republic*, mai 2016. <https://www.newrepublic.com/>

92. Nicolas COLIN, "Regulating the Trial-and-Error Economy", *The Family Papers*, mai 2016. <https://salon.thefamily.co/>

93. Nicolas VERON, "A Post-Brexit Opportunity Europe Shouldn't Miss", *Bloomberg*, juillet 2014. <http://www.bloomberg.com/>

94. Tomy TRIEBEL, "Why is the US killing its fintech industry?", *Venture Beat*, novembre 2015. <http://venturebeat.com/>

95. Jill TREANOR, "UK challenger banks aim to loosen grip of big four", *The Guardian*, juin 2015. <https://www.theguardian.co.uk/>

à son terme pour se repositionner⁹⁶. L'enjeu est d'appliquer le principe du *"first, do no harm"* : de la même manière qu'Internet a fait ses premiers pas dans les années 1990 grâce à la bienveillance des pouvoirs publics américains, les nouveaux modèles d'affaires dans le secteur bancaire doivent pouvoir prendre forme sans être interdit d'emblée par les autorités de régulation⁹⁷ ;

- **une autre exception est la startup Number26, première banque européenne numérique sans frais bancaires**, qui a réussi son amorçage en Allemagne. Elle est assurée pour toute l'union européenne par le fonds allemand de protection des dépôts⁹⁸ ;

- **une troisième exception est la démarche vertueuse des autorités européennes** : à travers la directive sur les services de paiement dite « DSP 2 », adoptée en 2015, elles promeuvent l'interopérabilité des systèmes d'information et la portabilité des données bancaires et vont ainsi donner un coup d'accélérateur à la transition numérique du secteur bancaire ;

- **enfin, il faut noter qu'on n'est pas certain de la toute-puissance des régulateurs** tant les règles existantes manquent parfois de clarté en ce qui concerne les modèles inédits portés par les entrepreneurs de l'économie numérique⁹⁹.

Malgré tout, il est de plus en plus facile de créer une entreprise offrant des services bancaires (paiements, virements, dépôts, etc.), comme le sont Revolut ou N26, sans être une banque à proprement parler (c'est-à-dire un établissement de crédit). Les licences d'établissement de paiement ou d'établissement de monnaie électronique sont de plus en plus faciles à obtenir, comme en témoignent les cas de Compte Nickel, Lemonway, MangoPay ou Morning en France. Il est aussi possible, de plus en plus, de s'appuyer sur les nouvelles banques en marque blanche, qui valorisent leur licence et leurs services aux nouveaux entrants sur le marché. L'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution, qui dépend de la Banque de France, a annoncé en mai 2016 qu'elle allait renforcer ses moyens pour être plus réactive vis-à-vis des nouveaux entrants. Il s'agit d'un message fort en direction des entrepreneurs.

96. Emma DUNKLEY, "UK regulators launch unit to help challenger banks enter market", *The Financial Times*, juillet 2015. <https://www.ft.com/>

97. J. Christopher GIANCARLO "Regulators and the Blockchain: First, Do No Harm", U.S. Commodity Futures Trading Commission, mars 2016. <http://www.cftc.gov/>

98. Paul SAWERS, "Number26, the Peter Thiel-backed mobile banking startup, expands across E.U. into 6 new markets", *Venture Beat*, décembre 2015. <http://venturebeat.com/>

99. Danny VINIK, "Can Washington control high-tech lending?", *Politico*, septembre 2016. <http://www.politico.com/>

QONTO



Steve Anavi & Alex Prot

Créé par Steve et Alexandre, deux entrepreneurs frustrés par les outils et process de la banque de leur première startup, Qonto réinvente l'expérience bancaire pour les entrepreneurs et startups.

Avec un compte courant (IBAN), une ou plusieurs cartes de paiement et une interface et des outils modernes, Qonto permet aux entrepreneurs de démarrer et gérer facilement leur activité.

Qonto est plus simple, plus rapide, et 50% moins cher qu'une banque traditionnelle.

Bien plus qu'un compte bancaire, Qonto est un service :

- 100% en ligne : tous les processus sont numériques, que ce soit l'ouverture du compte courant en quelques minutes, l'obtention instantanée de l'IBAN, la commande des MasterCard Qonto
- Conçu pour les équipes : chaque collaborateur peut suivre ses transactions et effectuer ses démarches *via* un accès dédié
- Permettant de suivre ses finances efficacement : les transactions sont automatiquement analysées pour faciliter la comptabilité et définir un prévisionnel de trésorerie
- Intégré avec les meilleurs outils "fintech" et "SaaS" (exemples d'intégrations prévues Stripe, Slack, Sage, Cegid)
- Doté d'un support client très réactif : joignable 6j/7 via email, téléphone, chat, et les réseaux sociaux

Les fonds déposés sur les comptes Qonto sont protégés conformément à la réglementation, *via* un établissement supervisé par l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) et la Banque de France.

Créé en avril 2016, Qonto est basé dans le Sentier (Paris 2^{ème}) et compte une dizaine de collaborateurs. Qonto lancera son service début 2017. Des centaines d'entreprises sont déjà inscrites.



<http://www.qonto.eu>

QUE FAIRE ?

METTRE LE RÉGULATEUR AU SERVICE DE L'INNOVATION

La régulation au service de l'innovation est l'un des clefs de l'avance du Royaume-Uni dans la transition numérique du secteur bancaire. La volonté de développer résolument l'économie numérique britannique date de 2010, date du retour au pouvoir du parti conservateur après 13 ans de domination travailliste. À l'époque, la situation est ambivalente. D'un côté, Londres a souffert de la crise économique et financière de 2008. L'économie britannique a alors été fragilisée par un triple déséquilibre : une balance des paiements fortement déficitaire, du fait de l'endettement du secteur privé ; l'éclatement de la bulle immobilière, après une période, de 1997 à 2007, où les prix immobiliers avaient triplé au Royaume-Uni ; l'importance du secteur financier, qui représente 8% du PIB, contre seulement 5% en France¹⁰⁰. De l'autre côté, le fait que Londres est la capitale financière de l'Europe a permis d'y concentrer le capital-risque européen. C'est à Londres que se trouvent les équipes de gestion des grands fonds qui opèrent à l'échelle européenne, tels Index Ventures, Balderton Capital ou DN Capital. C'est également à Londres que les fonds américains localisent leurs équipes chargées d'investir en Europe : ainsi d'Accel Partners et, jusqu'à sa restructuration récente, de Google Ventures. Les investisseurs américains retrouvent à Londres un environnement linguistique et juridique familier et attractif¹⁰¹, en particulier avec le système de *common law*.

Pour le Royaume-Uni et sa capitale, il y a donc une opportunité évidente à saisir. L'un des leviers actionnés pour ce faire a consisté, depuis 2008, à consolider l'avantage de Londres comme place financière en Europe et dans le monde. Pour rester la capitale européenne de la finance, Londres doit devenir la capitale européenne de l'innovation dans la finance (*FinTech*) :

• **la Financial Conduct Authority (FCA, homologue britannique de l'Autorité des marchés financiers) va jouer un rôle déterminant dans cette démarche.** Alors que, dans d'autres pays,

100. Direction générale du Trésor (2011), *Situation économique du Royaume-Uni*. <http://www.tresor.economie.gouv.fr/>

101. Sur la souplesse induite par la *common law*, voir notamment Nicolas Colin (2016), "Regulating the Trial-and-Error Economy", *The Family Papers*. <https://salon.thefamily.co/>

les régulateurs durcissent leur approche à la suite de la crise de 2008, la FCA choisit au contraire de soutenir les innovations financières qui font irruption à la marge des secteurs réglementés, par exemple les monnaies numériques ou les prêts de particulier à particulier¹⁰² ;

• **pour cela, la FCA a réorienté ses ressources vers les innovateurs¹⁰³.** Elle multiplie les contacts avec les entrepreneurs¹⁰⁴ et a lancé l'Innovation Hub, sorte de groupe de travail pour soutenir les entrepreneurs. L'Innovation Hub propose notamment d'identifier, avec les entrepreneurs eux-mêmes, les goulets d'étranglement réglementaires qui empêchent l'expérimentation et le développement de nouveaux modèles d'affaires. Le Fintech Regulatory Sandbox, lancé en 2016, en est la plus récente illustration¹⁰⁵.

Aujourd'hui, Londres a ainsi réussi à déjouer le dilemme de l'innovateur et à s'imposer comme la capitale européenne de la *FinTech*.

En prenant les choses en mains, les pouvoirs publics britanniques, au premier chef la FCA, ont facilité l'arrivée des nouveaux entrants sur le marché. De nombreux entrepreneurs s'installent à Londres pour y créer leurs startups dans la finance. Les *challenger banks*, comme AtomBank, préparent leur entrée sur le marché britannique de la banque de détail. Entre 2010 et 2015, Londres aura capté 10 % des investissements mondiaux en *FinTech* : c'est plus que le reste de l'Europe tout entière¹⁰⁶. Dans le contexte post-Brexit, Paris pourrait imiter cette démarche plutôt que de pratiquer une défiance de principe vis-à-vis des nouveaux entrants dans le système bancaire. Pour l'heure, toutefois, les autorités françaises de régulation ont refusé de mettre en place pour les nouveaux entrants un « bac à sable » réglementaire¹⁰⁷.



PROPOSITION #1

Mettre les autorités de régulation au service de l'innovation

Comme le Royaume-Uni, la France doit mobiliser la régulation du système bancaire non pour le figer en l'état, mais pour mieux le mettre à niveau en y accueillant des entrepreneurs. Cela suppose une évolution de la part d'autorités telles que la direction générale du trésor au ministère des finances, la Banque de France, l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (qui a déjà adapté son organisation dans ce sens) ou encore l'Autorité des marchés financiers.

102. Tracy ALLOWAY (2014), "Peer-to-peer lending comes of age as Wall Street muscles in", *Financial Times*. <http://www.ft.com/>

103. Martin WHEATLEY, président de la FCA (2014), "Innovation: The regulatory opportunity", discours donné à l'occasion de la Financial News Conférence, Londres. <http://www.fca.org.uk/>

104. Par exemple avec la "Surgery FinTech for entrepreneurs", organisée en partenariat avec NewFinance.

105. Erin HOBIEY (2016), "FCA Prepares UK #FinTech "Regulatory Sandbox" for Early May", *Crowdfund Insider*. <http://www.crowdfundinsider.com>

106. Alison COLEMAN (2016), "London Is The European King Of Fintech, For Now", *Forbes*. <http://www.forbes.com/>

107. Édouard LEDERER, « Fintech : le message de fermeté des autorités financières », *Les Échos*, novembre 2016. <http://www.lesechos.fr/>

Pour ces autorités, se mettre au service de l'innovation passe par plusieurs choses : fréquenter les entrepreneurs ; communiquer sur les entrepreneurs, notamment en direction des clients finaux ; soumettre aux entrepreneurs les problèmes à résoudre ; surtout, soutenir les entrepreneurs lorsqu'ils sont confrontés à tous ceux, administrations ou établissements bancaires, qui tiennent absolument à leur mettre des bâtons dans les roues. Il en va de la compétitivité de notre système bancaire sur le long terme.

ACCÉLÉRER L'OUVERTURE DES DONNÉES BANCAIRES

La directive européenne relative aux services de paiement dite « DSP 2 » va contribuer à l'amélioration de l'expérience des clients du système bancaire¹⁰⁸. La réglementation applicable dans tous les États membres va s'étendre désormais à tous les prestataires de services de paiement tiers (PSP tiers), ce qui va permettre leur montée en puissance ainsi que leur interconnexion plus directe et systématique aux systèmes d'information bancaires : il sera désormais possible, sous réserve d'un agrément, à un PSP tiers d'accéder aux données bancaires de ses clients et même d'initier des opérations pour leur compte.

Grâce à cette directive, qui devra être transposée fin 2017, le rythme de l'innovation devrait s'accélérer dans le système bancaire. La dégradation de l'expérience des clients des banques et la difficulté des banques à mettre au point des produits plus en phase avec l'économie d'aujourd'hui va être contenue par l'affirmation de ces intermédiaires. De nouveaux services, aujourd'hui absents de la proposition de valeur des banques, vont être développés : vision consolidée et dynamique de sa situation financière par le client (ménage ou entreprise), mise à disposition d'outils de gestion des finances personnelles enrichis par des fonctionnalités prédictives, conseil en investissement (*robo-advisory*) ou encore gestion documentaire (factures, notes de frais, etc.). De nouveaux entrants vont être en concurrence, sur ce marché complémentaire du système bancaire, avec des filiales créées par les banques elles-mêmes.

La question, aujourd'hui, concerne la façon d'aborder cette échéance. La pente naturelle consisterait, pour les banques, à exercer des pressions sur les pouvoirs publics pour retarder au maximum l'ouverture de leurs systèmes d'information et entraver, de mille et une manières, le développement de ces nouveaux intermédiaires que sont les PSP tiers. Après tout, ces nouveaux entrants vont développer une activité à la périphérie et, tôt ou tard, disputer aux établissements bancaires une partie de leur marge, mettant en danger l'équilibre économique qui leur permet de maintenir leur santé financière tout en investissant toujours plus dans la conformité. Une autre option consisterait, à la manière des autorités de régulation

108. Guillaume Ponsard, « La directive sur les services de paiement 2 (DSP2) est-elle la chance des fin-tech ? », L'Usine digitale, février 2016. <http://www.usine-digitale.fr/>

au Royaume-Uni, à prendre par principe le parti des nouveaux entrants, avec un triple objectif : améliorer l'expérience des usagers du système bancaire ; soutenir des entrepreneurs locaux rentrant sur le marché de l'intermédiation ; stimuler les efforts d'innovation des banques elles-mêmes.

Faciliter l'entrée sur le marché des PSP tiers paraît une idée simple, même évidente. Il s'agit pourtant d'un défi industriel : c'est une chose de mettre en ligne des jeux de données statiques ; c'en est une autre de mettre à disposition des flux de données mis à jour en temps réel, convenablement documentés pour pouvoir être utilisés par n'importe quel développeur, avec de surcroît des engagements en termes de tenue de charge et de continuité de service. Ce défi technique peut être instrumentalisé pour retarder au maximum la transposition, puis la mise en œuvre de la directive, en mettant des bâtons dans les roues des nouveaux entrants. Il faut donc neutraliser par avance cette tentation et prendre les devants : à l'engagement des autorités de régulation en faveur de l'innovation doit s'ajouter l'engagement des pouvoirs publics aux côtés des nouveaux entrants. Grâce à l'ouverture des données bancaires aux PSP tiers, le système bancaire devient une plateforme sur laquelle les entrepreneurs peuvent créer des applications que les banques elles-mêmes aurait été incapable de développer – faute des ressources pour le faire et, surtout, faute d'imagination.



PROPOSITION #2

Anticiper l'entrée sur le marché de nouveaux intermédiaires bancaires

La directive européenne relative aux services de paiement, dite « DSP 2 », va contribuer à mettre à niveau le système bancaire en y facilitant l'entrée de nouveaux intermédiaires, spécialisés sur des métiers d'agrégation. Les banques vont devoir ouvrir leurs systèmes d'information à ces nouveaux intermédiaires, non sans plusieurs défis : une mise à niveau de leur architecture technique, et une conversion à l'idée même de ne plus être seules au service de leurs clients.

Compte tenu des résistances attendues (et compréhensibles), les pouvoirs publics peuvent faire de cette échéance à venir une incitation à prendre de l'avance, en actionnant deux leviers : lancement de travaux entre établissements bancaires et représentants de l'économie numérique (en particulier le Conseil national du numérique ou l'association France Digitale) ; mobilisation au service des nouveaux entrants des outils de co-investissement opérés par Bpifrance.

SUBVENTIONNER DES PRODUITS BANCAIRES ADAPTÉS AUX RISQUES D'AUJOUR'HUI

L'un des défis que doit relever le système bancaire est de répondre aux besoins de financement d'une économie plus numérique : des entreprises confrontées à l'impératif d'innovation en continu ; des ménages dont les parcours professionnels comportent de plus en plus de périodes d'intermittence.

Les pouvoirs publics ont, depuis longtemps, mis en œuvre des dispositifs d'incitation pour infléchir l'organisation et le fonctionnement du système bancaire, contribuant ainsi à le mettre au service de l'économie. La principale politique publique, sur ce front, est l'épargne réglementée. Différents produits d'épargne, comme le livret A, le livret de développement durable ou le PEA-PME, font l'objet de mesures d'incitation (fixation de taux par les pouvoirs publics plutôt que par les marchés, bonification du taux de rémunération, défiscalisation des revenus de l'épargne) visant à orienter l'épargne des ménages et mieux répondre à certains besoins critiques de l'économie. Au total, l'épargne réglementée représentait fin 2015 700 milliards d'euros d'encours, soit près de 16% de l'épargne totale des Français.

La compréhension des besoins de financement de l'économie numérique est encore peu avancée, notamment au sein des pouvoirs publics. Il est donc trop tôt pour concevoir dans les moindres détails des dispositifs appelés à devenir l'épargne réglementée de l'économie numérique. Mais nous savons déjà, malgré tout, que les questions de financement des entreprises ou d'accès au logement ne peuvent plus être posées dans les mêmes termes qu'à l'époque de la production et de la consommation de masse. Comme à l'époque du « rapport Naouri », en 1985, il est temps de déplacer à nouveau le curseur du financement de l'économie française¹⁰⁹ et de mobiliser le système bancaire à cet effet :

- **du côté des entreprises, il est crucial pour la France que des entreprises numériques grandissent depuis notre territoire et y conservent leurs centres de décision.** Le financement de l'économie est décisif de ce point de vue. Si les entreprises ne parviennent pas à se financer en France, elles seront empêchées dans leur croissance... ou partiront se financer ailleurs. Les instruments traditionnels du financement de l'économie sont inadaptés aux entreprises positionnées à la frontière de l'innovation, pour tous les cycles de l'entreprise : investissement, exploitation, trésorerie. Il est urgent d'infléchir notre système de financement de l'économie pour le réorienter vers le financement d'entreprises plus numériques ;
- **en ce qui concerne les ménages, des besoins nouveaux changent radicalement le rapport à l'épargne et aux services bancaires :** accéder à un logement sur des marchés immobiliers de plus en plus tendus, couvrir ses besoins financiers dans des périodes d'intermittence, se mettre à son compte comme travailleur indépendant, créer son entreprise, suivre

une formation pour changer de métier. Aujourd'hui, les produits d'épargne sont conçus pour les besoins de l'économie du passé : ils impliquent un parcours professionnel continu, une accession tôt ou tard à la propriété immobilière, le financement de l'achat de biens de grande consommation. Une économie numérique appelle la mise au point de produits d'épargne différents, et les pouvoirs publics peuvent actionner pour cela le levier de l'épargne réglementée.



PROPOSITION #3

Engager une réflexion sur les besoins de financement de l'économie

Les banques ne répondent plus aux besoins de l'économie d'aujourd'hui. Elles sont en retard en termes de qualité de l'expérience. Elles sont surtout en décalage avec les nouveaux besoins, auxquels les produits bancaires répondent de moins en moins. Il est trop tôt pour concevoir et mettre en œuvre de nouveaux dispositifs. Mais il est urgent d'engager des réflexions sur le sujet. Le ministère des finances peut jouer un rôle décisif dans l'ouverture de cette conversation.

Les besoins à passer en revue sont nombreux : besoins de financement des ménages, dont les parcours professionnels n'ont plus rien à voir avec l'économie fordiste ; besoins de financement du marché du logement, que la transition numérique contribue à tendre toujours plus¹¹⁰ ; besoins de financement des entreprises, qui doivent relever des défis nouveaux à la frontière de l'innovation ; besoins de financement d'infrastructures moins tangibles et plus numériques.



©TheFamily

SHIFTFRANCE.COM