

KEDGE BUSINESS SCHOOL

MÉMOIRE

Présenté en vue d'obtenir
Un diplôme de Master 2 Programme Grandes Ecoles
Spécialité Innovation et Entrepreneuriat

**LA FINTECH ET LES NOUVEAUX
RAPPORTS DE FORCE SUR LE
SECTEUR BANCAIRE ET
FINANCIER**

Thomas STEINVILLE

Sous la direction de : **Mme Laurence BRICTEUX**

*Les opinions exprimées dans ce mémoire sont propres à son auteur et n'engagent en aucun cas
KEDGE Business School et le Programme Grandes Ecoles.*

LA FINTECH ET LES NOUVEAUX RAPPORTS DE FORCE SUR LE SECTEUR BANCAIRE ET FINANCIER

Thomas STEINVILLE

SYNTHESE

Ce mémoire tente de comprendre les nouveaux rapports de force sur le secteur bancaire et financier créés par l'accélération des innovations technologiques et disruptives dans la Fintech. L'enjeu est d'analyser l'évolution de la Fintech, comprendre les synergies entre la Fintech et le secteur financier et savoir comment les différents acteurs s'approprient les fintechs pour évoluer sur le secteur financier. Pour cela, notre première partie s'appuiera sur une revue de littérature qui aboutit sur l'engouement global autour des nouveaux acteurs de la Fintech et de la concurrence qu'ils représentent pour les acteurs financiers traditionnels. Dans un second temps, l'étude empirique nuance cet engouement et souligne que l'adoption des Fintechs par l'ensemble des acteurs permet une amélioration globale des produits et services financiers. Enfin, les acteurs financiers traditionnels restent très dominants sur le secteur.

La problématique de ce mémoire est la suivante : Est-ce que l'accélération des innovations technologiques et disruptives dans la Fintech peut bouleverser l'hégémonie des acteurs financiers traditionnels ?

Afin de répondre à cette problématique, j'ai effectué une revue de la littérature puis une étude empirique. La revue de littérature qui m'a permis d'avoir une compréhension théorique du sujet et de mettre en place les questions de recherche suivantes :

- 1- Est-ce que l'accélération de l'innovation technologique et disruptive favorise-t-elle la pénétration des startups Fintechs sur le secteur bancaire et financier ?**
- 2- Le renouvellement des business models traditionnels sur certains segments du secteur financier et la proposition de services financiers innovants permettent-ils aux startups de concurrencer et de remettre en cause l'hégémonie des acteurs traditionnels ?**

3- Les nouvelles stratégies de transformation digitale et de coopération avec les startups permettent-elles aux acteurs traditionnels de conserver une position dominante sur le secteur ?

Ces questions de recherche ont été la colonne vertébrale de la phase empirique. La phase empirique a été effectuée selon la méthode constructiviste, c'est-à-dire basée sur les questions de recherche vue précédemment et argumentée à l'aide d'une étude qualitative : Mise en place d'entretiens semi-directifs. Les entretiens semi-directifs ont été menés à l'aide d'un guide d'entretien sur 4 personnes :

- Catherine G., Responsable du département startups dans une grande banque française, qui a demandé à conserver l'anonymat ;
- Grégoire Bourdin, CEO chez HiPay ;
- Romain Grimal, investisseur chez BlackFin Capital Partners;
- Lucas Odion, chargé de projet digital & innovation chez Natixis.

La revue de littérature et l'analyse des réponses aux questions de recherches m'ont permis de conclure de la façon suivante :

La revue de littérature a apporté une compréhension théorique de notre sujet et a abouti sur trois questions de recherche, abordées lors de la phase empirique, qui ont permis de répondre à la problématique : **Est-ce que l'accélération des innovations technologiques et disruptives dans la Fintech peut bouleverser l'hégémonie des acteurs financiers traditionnels ?**

La première question de recherche est : **L'accélération des innovations technologiques et disruptives favorise-t-elle les startups Fintech ?**

En effet, les réponses tirées de la phase empirique permettent de confirmer ce qui est étudié dans la revue de littérature : l'accélération des innovations technologiques et disruptives dans la Fintech, et par conséquent le développement des technologies de pointe comme le Big Data, l'IA et la Blockchain, favorise la pénétration des startups sur le secteur bancaire et financier. Les personnes interrogées lors de l'étude reconnaissent la relation naturelle entre les innovations technologiques et les startups, alors que cette relation est plus difficile entre les innovations technologiques et les grands acteurs traditionnels.

D'une part, l'étude permet de comprendre que les startups Fintech profitent d'un environnement porteur pour intégrer les nouvelles technologies. En effet, l'environnement technologique

numérique global est en forte croissance et les technologies basées sur les données, en particulier le Big Data et l'Intelligence Artificielle, deviennent des outils extrêmement puissants et matures pour les nouveaux acteurs pour pénétrer de nouveaux marchés. Le potentiel de ces technologies attire les fonds d'investissements qui investissent massivement dans les startups ayant intégré une approche Big Data et IA, d'autant plus que le secteur bancaire et financier est devenu un terrain très favorable à l'adoption de ces technologies numériques. D'un côté, les consommateurs ont des nouvelles attentes et souhaitent une modernisation des services financiers, d'un autre côté, la réglementation est plus souple pour les startups.

D'autre part, la structure des startups permet d'intégrer naturellement les innovations technologiques et disruptives contrairement aux acteurs traditionnels. Alors que les grandes entreprises traditionnelles sont pénalisées par le poids de l'héritage et ont accumulé des strates technologiques devenues vétustes, les startups intègrent dès leur création les technologies de pointe. Cela leur permet de proposer des services financiers innovants et ainsi pénétrer le secteur financier. Leur taille réduite et les nouvelles technologies numériques telle que le Cloud confèrent aux startups une grande agilité et réactivité pour développer leur technologie.

De plus, les propos recueillis lors de la phase empirique confirment ce que nous avons constaté dans la revue de littérature : l'intégration des Fintechs amène des défis de confidentialité et de cybersécurité majeurs pour les startups et les acteurs traditionnels. Cependant, contrairement à ce que la revue de littérature expose, les acteurs traditionnels semblent être plus à même de répondre efficacement à ces défis que les startups car ils ont une meilleure capacité pour se conformer à la réglementation et plus de moyens financiers. Certaines startups négligent même ces défis pour se concentrer sur le développement de leur technologie et de leur business, cependant, ces défis agissent comme une épée de Damoclès au-dessus des startups qui seront obligés d'y répondre.

Enfin, l'étude théorique fait ressortir que la seule intégration des nouvelles technologies par les startups leur confère de forts avantages concurrentiels. Néanmoins, l'étude empirique nuance la théorie, en effet, bien que les technologies de pointe favorisent la pénétration du secteur financier par les startups, elles ne suffisent pas à leur donner de forts avantages concurrentiels. L'exécution opérationnelle ainsi que la construction du business model sont aussi des aspects très importants à prendre en compte, autour de la technologie.

La deuxième question de recherche est : **Les startups, à l'aide de la Fintech, bousculent-elles l'hégémonie des acteurs financiers traditionnels sur certains segments du secteur bancaire et financier ?**

La revue de littérature et la phase empirique permettent de répondre que oui, les startups bousculent l'hégémonie des acteurs financiers traditionnels. A l'aide des innovations technologiques, les startups renouvellent les business models classiques et proposent des services financiers innovants.

Dans un premier temps, alors que la revue de littérature laisse à penser que l'adoption des business models proposés par les startups sur les quatre segments étudiés (Dépôt, Paiement, Financement et Investissement) était uniforme, la phase empirique démontre que cette adoption est disparate selon les segments et la zone géographique.

Les nouveaux business models de paiement proposés par les nouveaux acteurs sont très matures et proposent une alternative concrète aux acteurs traditionnels. Ils ont profité de l'essor du e-commerce pour proposer des services de paiement numériques et proposer une expérience de paiement améliorée par l'usage des données. En outre, les nouveaux services bancaires de dépôt (les néo-banques et les agrégateurs de comptes bancaires), les nouveaux services de financement (P2P lending et plateformes de financement participatif) et les nouveaux services d'investissement jouissent d'un attrait important des consommateurs, malgré le fait qu'ils soient moins matures que les services de paiement. La phase empirique nous permet aussi de constater que l'adoption de ces nouveaux services varie grandement selon les zones géographiques : L'Asie est largement en avance dans l'adoption des services Fintechs comparée à l'Europe ou l'Amérique du Nord.

Dans un second temps, la phase empirique confirme que les startups Fintech n'arrivent pas, pour le moment, à proposer des services financiers complexes et restent sur des services relativement simples. Cependant, même sur les services financiers simples, les personnes interrogées lors de la phase empirique sont unanimes pour dire que les startups représentent qu'une très faible concurrence pour les acteurs financiers traditionnels. Les nouveaux acteurs, à l'aide de la Fintech, bouleversent alors l'hégémonie des acteurs financiers traditionnels en remettant en cause leurs business models mais n'affectent qu'une part minime de leur chiffre d'affaires. Cette concurrence très relative a donc un impact sur les acteurs financiers traditionnels, les obligeant à se transformer car le potentiel des nouveaux acteurs reste inconnu et probablement très important.

La troisième question de recherche est : **Comment les acteurs financiers traditionnels parviennent-ils à rattraper leur retard dans l'adoption des Fintechs et conservent-ils une position dominante sur le secteur ?**

Les acteurs financiers traditionnels, bien que bousculés par les nouveaux acteurs, conservent leur position dominante sur le secteur bancaire et financier. Ils ont toutefois cerné les enjeux représentés par les Fintechs et adoptent des stratégies de transformation digitale interne et de coopération (innovation externe) avec les startups pour intégrer à leurs business models et à leurs services financiers ces innovations technologiques Fintechs.

Dans un premier temps, la phase empirique confirme ce que nous avons étudié dans la revue de littérature : les acteurs traditionnels ont réagi tardivement (il y a 5ans) pour mettre en place des stratégies de transformation digitale mais rattrapent leur retard. Les processus de transformation digitale sont très lents car il faut :

- Digitaliser des infrastructures lourdes et rigides non compatibles avec les technologies modernes ;
- Revoir les business models inchangés depuis plusieurs dizaines d'années.

De plus, les acteurs traditionnels mettent en place ces stratégies de transformation digitale secteur par secteur et non de façon globale.

Néanmoins, la phase empirique nous permet de constater que les banques traditionnelles intègrent plus rapidement les technologies de pointe que ce que peut dire la revue de littérature. En effet, certains interrogés affirment que les banques traditionnelles ont déjà pleinement intégré les Fintechs comme le Big Data et l'Intelligence Artificielle dans leurs business models. Cette affirmation peut cependant être nuancée et est très variable selon les acteurs traditionnels et leur propension à adopter les nouvelles technologies.

Dans un second temps, les coopérations sont maintenant la norme entre acteurs traditionnels et startups Fintech. Les startups sont aujourd'hui considérées comme des partenaires privilégiés pour les acteurs financiers traditionnels car elles leur permettent de compléter leurs offres de produits et services financiers et d'avoir accès à des technologies qu'elles n'ont pas encore intégrées. La coopération avec les startups est très positive pour les acteurs financiers traditionnels et leur permet ainsi de conserver leur position dominante sur le secteur. Les startups aussi profitent de ces partenariats et s'appuient largement sur les acteurs traditionnels afin de bénéficier de leur licence ou agrément financier et proposer ainsi des services et produits plus complexes. Enfin, ces coopérations peuvent toutefois être compliquées à mettre en place car les frictions culturelles entre les acteurs sont nombreuses.

Pour conclure, nous pouvons répondre que oui, l'accélération des innovations technologiques et disruptives dans la Fintech bouleverse l'hégémonie des acteurs

financiers traditionnels sur le secteur bancaire et financier. L'accélération des innovations technologique a favorisé la pénétration du secteur par des nouveaux acteurs, plus agiles et répondant aux attentes des consommateurs. Ces startups ont ainsi créé, à l'aide des nouvelles technologies Fintech, de nouveaux business models et de nouveaux services financiers qui affectent les business models classiques des acteurs financiers traditionnels et bouleversent ainsi leur hégémonie sur les différents segments du secteur bancaire et financier. Enfin, les acteurs financiers traditionnels restent très dominants, cependant, la concurrence des startups, même minime, les a obligés à considérer les Fintechs et adopter les stratégies nécessaires pour rattraper leur retard.

VOIES DE RECHERCHE :

Afin d'approfondir mon étude, il serait intéressant de savoir pourquoi l'adoption des startups Fintech est plus importante dans certaines zones géographiques. En effet, la phase empirique a amené l'idée que l'adoption des services des startups Fintech était bien plus importante en Asie que dans le reste du monde.

De plus, un élément majeur à étudier serait de connaître la potentielle concurrence représentée par les Bigtechs (GAFA + BATX). L'étude a abordé très rapidement ces acteurs, qui tentent de pénétrer le secteur bancaire et financier en intégrant les Fintechs. Ce sont peut-être eux qui possèdent la puissance de frappe la plus importante pour proposer une vraie concurrence aux acteurs financiers traditionnels, en effet, ils ont des moyens financiers, technologiques et humains très importants.

Enfin, l'étude s'est concentrée sur la disruption des segments majeurs du secteur financier (Paiement, Dépôt, Financement, Investissement). Cependant, il serait intéressant d'aller plus en profondeur et de sous-segmenter les segments principaux car des différences importantes existent dans le renouvellement des business models entre les sous-segments.

Mots clés : Fintechs, Innovation Technologique et Disruptive, Acteurs Financiers Traditionnels

Je, Thomas Steinville, certifie que le contenu de cette thèse est le résultat de mon travail personnel. Je certifie également que les données, les raisonnements, et les conclusions empruntées à la littérature existantes sont exactement rapportées, citées et mentionnées, en particulier dans la partie Référence. Je certifie finalement que cette thèse professionnelle, totalement ou partiellement, n'a jamais été évaluée auparavant, et n'a jamais été éditée

1. Introduction	13
2. Définition des concepts	16
2.1. Définition du concept de « Fintech »	16
2.2. Définition des concepts « innovation disruptive et technologique »	18
3. Cadre conceptuel	22
3.1. L'émergence des Fintechs	22
3.1.1. La crise de 2008 a accéléré l'essor des Fintech et des startups	22
3.1.2. Depuis 2008, le « boom » des investissements dans les startups Fintechs	23
3.2. L'innovation technologique dans les Fintechs booste les startups et modifie le paysage financier	24
3.2.1. Les technologies de pointe Fintech confèrent aux startups des avantages concurrentiels importants.....	24
3.2.1.1. <i>Le Big Data est le levier principal de la Fintech</i>	24
3.2.1.2. <i>L'intelligence Artificielle révolutionne les services financiers. Elle est un enjeu majeur pour les acteurs du secteur financier</i>	28
3.2.1.3. <i>La blockchain peut être le vrai « game-changer » de la Fintech en désintermédiant les acteurs financiers traditionnels</i>	30
3.2.2. Ces mêmes technologies soulèvent des défis majeurs pour les startups Fintech	33
3.3. Les Fintechs et les nouveaux acteurs créent des business models innovants pour transformer les services financiers	36
3.3.1. Les services financiers des banques de dépôt font face à la concurrence des startups Fintech	37
3.3.2. Les Fintechs ont transformé les services de paiement et permis la pénétration du marché par de nombreux acteurs non-bancaires	38
3.3.2.1. <i>La facilitation des modes de règlements pour les paiements domestiques</i>	39
3.3.2.2. <i>De nouvelles offres sur les transferts d'argent internationaux</i>	40
3.3.3. De nouveaux business models dans le financement aux particuliers et aux entreprises	42
3.3.3.1. <i>Le prêt P2P, une nouvelle forme de prêt créé par les Fintechs</i>	42
3.3.3.2. <i>Le crowdfunding et le crowdlending représentent de nouveaux modes de financement de projets amenés par les startups Fintech</i>	43
3.3.4. La technologie a permis un renouveau sur le marché de l'investissement	44
3.3.4.1. <i>La blockchain est aussi une technologie de rupture sur le secteur de l'investissement</i>	45
3.4. La réglementation est un élément de disruption majeur dans le secteur financier	47

3.4.1.	Les organismes de réglementation du secteur financier ont dû s'adapter à l'arrivée des Fintechs et des startups.....	47
3.4.2.	L'apparition de la Regtech	50
3.5.	Les acteurs traditionnels face aux défis de l'adaptation aux Fintechs et de la concurrence des nouveaux acteurs.....	52
3.5.1.	La lente transformation digitale des acteurs financiers traditionnels	53
3.5.2.	La relation entre les nouveaux acteurs de la Fintech et les banques traditionnelles.....	56
4.	Questions de recherche.....	59
4.1.	L'accélération des innovations technologiques et disruptives favorise-t-elle les startups Fintech ?	59
4.2.	Les startups, à l'aide de la Fintech, bousculent-elles l'hégémonie des acteurs traditionnels sur certains segments du secteur bancaire et financier ?.....	60
4.3.	Les acteurs financiers traditionnels sont-ils en retard dans l'adoption des Fintechs et gardent-ils une forte position dominante sur le secteur bancaire et financier ?.....	61
5.	Méthodologie	64
5.1.	Choix de l'étude empirique.....	64
5.2.	Limites de l'étude empirique	65
6.	Réponses aux questions de recherche	66
6.1.	L'accélération de l'innovation technologique et disruptive favorise la pénétration des startups Fintechs sur le secteur bancaire et financier mais ne leur assure pas des avantages concurrentiels.....	66
6.1.1.	Les startups Fintech ont su profiter d'un environnement technologique porteur	66
6.1.2.	Les défis liés à l'utilisation des innovations technologiques peuvent ralentir la pénétration des startups Fintech sur leurs marchés.....	68
6.2.	Le renouvellement des business models traditionnels sur certains segments du secteur financier permet aux startups de remettre en cause l'hégémonie des acteurs traditionnels mais leur concurrence reste très variable et limitée	70
6.2.1.	La concurrence des startups Fintech varie selon le segment et la zone géographique.....	70
6.2.2.	Les nouveaux produits et services développés par les startups Fintech impactent les business models classiques, bousculent les acteurs traditionnels mais offrent une concurrence très limitée dans la réalité	72
6.3.	Les nouvelles stratégies de transformation digitale et de coopération mises en place par les acteurs traditionnels leur permettent de rattraper leur retard dans	

l'intégration des innovations technologiques et de conserver une position dominante sur le secteur bancaire et financier	74
6.3.1. Les acteurs financiers traditionnels ont considéré la puissance des Fintechs tardivement : ils rattrapent leur retard avec des stratégies de transformation digitale interne	75
6.3.2. Les acteurs financiers traditionnels mettent en place des partenariats pour conserver leur position dominante, innover et proposer de nouveaux services financiers.	78
7. CONCLUSION.....	81
7.1. DISCUSSION DES REponses AUX QUESTIONS DE RECHERCHE.....	81
7.2. VOIES DE RECHERCHE	84
8. BIBLIOGRAPHIE.....	86
9. ANNEXES.....	A

1. Introduction

Une levée de fonds record de 14Md\$ a été réalisée par le chinois Ant Financial, filiale financière d'Alibaba, géant du e-commerce pour lui permettre de déployer à l'international son application de paiement Alipay et de préparer son introduction en Bourse. Cet exemple, parmi d'autres, montre l'essor des nouveaux acteurs de la Fintech sur les marchés financiers.

Cette méga levée de fonds illustre l'importance prise par les startups Fintech qui grâce à des innovations technologiques et disruptives bouleversent le marché de la finance depuis 20 ans. Les acteurs financiers traditionnels, anciennement seuls sur ce marché, peuvent être menacés à moyen ou long terme par ces changements.

Mon intérêt pour l'écosystème économique innovant a soulevé des questionnements sur les tenants et aboutissements de ce domaine, la Fintech. L'ampleur hyper rapide des évolutions m'a interpellé et a piqué mon intérêt sur ce thème. Par ailleurs, à titre personnel, je suis un utilisateur de nouvelles technologies et je suis convaincu que ce secteur va connaître encore dans les prochaines années des changements importants. J'ai donc choisi ce thème de mémoire qui m'a permis de creuser ce sujet de prédilection.

La recherche va aborder les concepts clés de l'innovation technologique dans la Fintech et les nouveaux rapports de force entre startups et acteurs financiers traditionnels. Les Fintechs sont les innovations technologiques qui révolutionnent le monde bancaire et financier. Les startups Fintechs ont intégré ces nouvelles technologies afin de proposer des business models et produits et services financiers nouveaux. Ces produits et services innovants sont de plus en plus utilisés par les consommateurs au détriment de ceux proposés par les acteurs financiers traditionnels. Néanmoins la réglementation a récemment évolué avec l'adoption de la RGPD (Réglementation Générale sur la Protection des Données) et de la DSP2 (Directive sur les Services de Paiement 2) et créé de nouveaux défis, à la fois pour les nouveaux acteurs et pour les acteurs financiers traditionnels. De plus, de nombreux rapprochements entre les acteurs financiers traditionnels et les startups ont eu lieu ces dernières années.

Ce cadre théorique nous amène à nous poser la question suivante : Est-ce que l'accélération des innovations technologiques et disruptives dans la Fintech peut bouleverser l'hégémonie des acteurs financiers traditionnels ?

Afin de répondre à cette problématique nous allons, dans un premier temps, étudier la théorie à l'aide d'une revue de littérature. Dans un second temps, nous allons effectuer une étude

empirique qui va se baser sur la revue de littérature pour avoir une meilleure construction de notre réponse à la problématique. Lors de l'étude empirique, nous allons mener des entretiens semi-directifs avec des experts du secteur financier et de la Fintech.

L'objectif de l'étude du mémoire est de répondre à la problématique au travers trois questions de recherche :

- **L'accélération des innovations technologiques et disruptives favorise-t-elle les startups Fintech ?**
- **Les startups, à l'aide de la Fintech, bousculent-elles l'hégémonie des acteurs financiers traditionnels sur certains segments du secteur bancaire et financier ?**
- **Comment les acteurs financiers traditionnels parviennent-ils à rattraper leur retard dans l'adoption des Fintechs et conservent-ils une position dominante sur le secteur ?**

Notre étude va s'articuler autour de six grandes parties : (I) nous allons définir les concepts clés. (II) Nous allons étudier le cadre conceptuel de notre sujet pour définir des questions de recherche. (III) Nous allons résumer notre revue de littérature et poser les questions de recherche. (IV) Nous allons définir la méthodologie utilisée pour répondre à ces questions de recherche. (V) Nous allons présenter les résultats de notre étude empirique et les analyser afin de répondre à notre problématique. (VI) Nous concluons en répondant à la problématique de cette thèse et en explorant certaines pistes de réflexion qui seront, nous l'espérons, utiles pour de futures études sur les nouveaux acteurs de la finance.

REVUE DE LITTERATURE

2. Définition des concepts

2.1. Définition du concept de « Fintech »

Le terme « Fintech » est une contraction de « Financial Technology » (ou « technologie financière » en français). Ce concept a émergé avec les technologies de l'information et a évolué depuis son origine.

C'est au début des années 90 que John Reed, alors président de Citicorp, a introduit pour la première fois le concept de Fintech lors du « Smart Card Forum » (Kutler, 1993). Ce concept représente alors l'émergence des premières technologies de l'information dans les services de gestion des banques (par exemple les distributeurs de billets automatiques) et dans les services financiers de l'époque (par exemple, les logiciels d'aide à la gestion de patrimoine pour les conseillers financiers). Certains auteurs comme Coughlan et Coglán (2002) voient l'émergence de la Fintech comme le résultat de l'interaction entre les organisations financières, les consommateurs et les marchés. Le développement rapide de l'écosystème Fintech provoque des changements structurels au sein du système financier avec la migration de certains services vers des entreprises innovantes non-financières.

Pushmann (2017) quant à lui rapproche le concept de Fintech avec celui « d'innovation financière » qui est défini comme « l'acte de créer puis de vulgariser de nouveaux instruments financiers ainsi que de nouvelles technologies, institutions et marchés financiers ». Ainsi, Pushmann ne voit pas la Fintech comme un écosystème mais comme un processus d'innovation majeure dans le monde financier. Elle est en constante évolution et suit le rythme de développement des nouvelles technologies de l'information et de pointe. Les Fintechs représentaient des logiciels archaïques dans des ordinateurs à la fin des années 1990, puis des applications mobiles après l'apparition des smartphones à la fin des années 2000 et enfin des technologies de pointe comme l'intelligence artificielle depuis le milieu des années 2010.

Enfin, Pushmann (2017) met en perspective les Fintechs dans les trois dimensions caractéristiques des innovations, et démontre ainsi que les Fintechs sont une forme particulière d'innovation financière :

- **Objet de l'innovation** : Les cinq catégories citées plus haut sont les principaux objets de l'innovation des Fintechs ;
- **Degré de l'innovation** : Les technologies sur lesquelles s'appuie la Fintech peuvent disrupter les entreprises et le secteur financier aussi bien de façon incrémentale

(amélioration de l'existant) que radicale (rupture et création et de nouveaux produits, business models...).

- **Portée de l'innovation** : La portée des innovations Fintech peut être intra ou inter-organisationnelle. Les innovations intra-organisationnelles sont concentrées sur des changements internes liés aux objets de l'innovation alors que les innovations inter-organisationnelles permettent des améliorations externes sur la chaîne de valeur.

Aujourd'hui, le concept est souvent utilisé dans la littérature et dans la presse comme un « Buzz Word » pour parler des startups non financières à fort caractère technologique pénétrant le secteur financier, alors qu'il peut aussi inclure les acteurs traditionnels comme les banques qui intègrent les nouvelles technologies financières. Globalement, Shin et Lee (2017) parlent « d'écosystème Fintech », constitué de cinq acteurs majeurs :

- Les startups ;
- Les développeurs et fournisseurs de technologies (ex : le cloud computing ou les cryptomonnaies) ;
- Les gouvernements et instances de régulation des marchés financiers ;
- Les clients ;
- Les acteurs financiers traditionnels (banques, fonds d'investissement, sociétés boursières, etc...).

L'interaction entre ces parties prenantes est à l'origine des innovations, permet la croissance de l'économie, améliore la collaboration, stimule la concurrence et enfin avantage les consommateurs du secteur financier. La segmentation des services du secteur financier et la spécialisation des nouveaux acteurs sur chacun de ces services sont les principaux moteurs de croissance des Fintechs et de concurrence des produits et services des acteurs financiers traditionnels. Par conséquent, les acteurs traditionnels sont bousculés sur leur offre de produits et services principalement globale, en effet, les banques traditionnelles par exemple proposent des offres standardisées couvrant l'ensemble des segments du marché bancaire alors que les startups Fintech proposent des offres bien plus restreintes mais spécialisées et personnalisées sur un segment en particulier.

Le concept de Fintech est donc défini par ces auteurs comme une innovation financière permettant des changements incrémentaux et surtout radicaux dans le secteur financier. La Fintech s'appuie sur les nouvelles technologies de l'information pour apporter de nouveaux

produits et services, changer les business models, réorganiser les structures, optimiser les processus et améliorer les systèmes. Le concept de Fintech est constamment en mouvement car il repose sur la technologie qui est en évolution permanente.

2.2. Définition des concepts « innovation disruptive et technologique »

Tout d'abord il est important de distinguer les concepts d'innovation disruptive et d'innovation technologique. En effet, bien que la base théorique liée au concept « d'innovation » soit la même, l'innovation disruptive englobe toutes les innovations qui permettent une rupture et une perturbation d'un marché (ici du secteur financier et plus précisément des produits, services, business models, organisations, etc...) alors que l'innovation technologique n'est qu'une forme d'innovation disruptive. Si l'innovation technologique peut être incrémentale, c'est-à-dire qu'elle améliore l'existant sans créer un changement radical, l'innovation disruptive peut provoquer la révolution car elle rompt avec l'existant.

Il me semble important de présenter ces deux concepts d'innovation car ils sont au cœur de la Fintech et de la problématique abordée : si l'innovation technologique est le moteur de la Fintech, l'innovation disruptive est ce qui caractérise le plus son objectif, car elle révolutionne le secteur financier.

La théorie de l'innovation disruptive a été popularisée par Christensen en 1997. L'innovation disruptive permet de bouleverser les marchés traditionnels en fournissant de nouveaux produits et services aux consommateurs et en changeant les business models. De plus, cette rupture peut créer de nouveaux marchés et ainsi attirer de nouveaux acteurs.

En s'appuyant sur l'exemple de la technologie, Christensen présente l'innovation disruptive comme un processus. Dans un premier temps, les technologies disruptives sont perçues comme inférieures aux technologies classiques car elles ne rassemblent pas les éléments habituels attendus par les clients et sont donc moins performantes. Dans un second temps, les performances des technologies disruptives sont de mieux en mieux perçues par les clients et les courbes de perception de la performance s'inversent avec les technologies traditionnelles, c'est à ce moment-là que l'on peut réellement parler de disruption.

En outre, Dan et Chang (2010) amènent une réflexion complémentaire au processus de l'innovation disruptive présenté par Christensen. Afin de valoriser les performances non-« standards » que les consommateurs perçoivent d'un produit basé sur une technologie disruptive, on situe le produit sur un segment de niche lors de son entrée sur le marché. Les

développements réalisés par la suite sur ce produit permettront au produit d'améliorer sa performance sur la technologie classique afin de satisfaire les consommateurs « de masse ». Cependant, Dan et Chang évoquent la notion de disruption si :

- Le nouveau produit surpasse les produits grands publics sur le marché ;
- Les performances technologiques du nouveau produit sur les éléments standards attendus par le marché dépassent celles des produits existants ;
- Il y a une concordance entre les segments traditionnels du marché et les segments de niche « disrupteurs ».

Par conséquent, pour qu'une innovation soit disruptive, elle doit respecter trois étapes :

- 1- Avoir des performances inférieures sur les technologies et éléments qui forment la proposition de valeur traditionnelle du marché ;
- 2- Apporter une nouvelle proposition de valeur, soit en attirant une nouvelle clientèle, soit en baissant les coûts pour la clientèle traditionnelle sensible à la baisse des prix ;
- 3- Pénétrer le marché par un segment de niche pour ensuite aller sur le marché compétitif.

Le concept d'innovation disruptive est souvent associé aux nouveaux entrants sur un marché, les « startups », et implique aussi que ces nouvelles entreprises remplacent les acteurs traditionnels. Cependant, la réalité montre que les disrupteurs ne sont pas nécessairement les startups, comme nous le verrons plus tard dans le cas des Fintechs, mais peuvent aussi être les acteurs traditionnels. De plus, les nouveaux entrants apportant une innovation disruptive sur un marché ne remplacent pas nécessairement les acteurs traditionnels du marché, généralement ils remettent en cause le statu quo. Macher et Richman (2004) nous indiquent qu'en théorie les nouveaux entrants sont plus enclins à disrupter et à proposer des innovations disruptives que les acteurs traditionnels. En effet, ils jouissent d'une taille réduite qui leur permet une plus grande agilité et rapidité, ils ne portent pas le poids de l'héritage qui obligent les acteurs traditionnels à respecter un cadre conventionnel et leur responsabilité est très limitée avec leur environnement externe, néanmoins innover demande des ressources importantes, ressources dont disposent les grandes entreprises traditionnelles du secteur. Ces dernières également ont des capacités financières pour développer des innovations disruptives.

Dans la réalité, beaucoup de grandes entreprises traditionnelles tentent de développer et d'exploiter des technologies disruptives afin de rester compétitives sur leur marché. Toutefois beaucoup ont échoué et peu ont réussi (Christensen et Bower, 1996). Dan et Chang (2010) ont

tenté de répondre à cette interrogation et comprendre pourquoi les grandes entreprises échouaient la plupart du temps à être disruptives. La première raison de ces échecs est liée aux grandes entreprises elles-mêmes où leur business model, leur organisation, leur culture et leurs processus sont trop figés et anciens pour pouvoir développer efficacement des innovations disruptives. La seconde raison est liée aux nouveaux entrants qui ont la capacité de pénétrer les marchés avec des business models innovants et une vision novatrice. Nous pouvons ainsi constater que le contexte interne est prédominant dans l'incapacité des grandes entreprises traditionnelles à disrupter leur marché.

Comme nous l'avons présenté précédemment, l'innovation technologique est une forme d'innovation disruptive. Gomber et al (2018) ont montré que l'innovation technologique était le fait de trois éléments : les composants, les produits et services et les infrastructures. Assemblés, ces éléments créent de nouveaux systèmes et capacités technologiques. De plus, les auteurs insistent sur le caractère « sociotechnique » de ces éléments. En effet, l'innovation technologique n'est pas que le fait de la technique « pure ». Bien que le développement des nouvelles technologies nécessite principalement des compétences et manipulations techniques (génie électronique, informatique, etc...), il doit aussi prendre en compte les besoins des consommateurs cibles. A titre d'exemple, une application mobile ou un site internet doit être le plus ergonomique possible afin de convenir aux futurs clients. Il en est de même pour les Fintechs où l'innovation technologique se fait dans un premier temps pour améliorer l'expérience utilisateur et apporter un nouveau mode de consommation de service financier.

De plus, Chesbrough et Crowther (2006) ont théorisé l'open innovation et l'innovation technologique dans une matrice. Cette matrice présente, en fonction de la définition d'un problème et de la définition du secteur, le moment où une innovation technologique est la plus susceptible d'apparaître et si elle sera incrémentale, radicale ou durable. L'innovation technologique devient disruptive sur un marché quand c'est le secteur qui est bien défini mais pas le problème. Enfin, lorsque le secteur et le problème sont bien définis, Chesbrough parle « d'innovation durable ». C'est cette dernière forme d'innovation qui est recherchée par toutes entreprises souhaitant innover et prospérer sur leurs marchés. Cependant, l'approche de Chesbrough explique le développement de l'innovation technologique de manière générale mais ne semble pas correspondre à l'innovation technologique dans la Fintech.

Pisano (2015) s'est appuyé sur les travaux de Chesbrough afin d'expliquer l'apparition des innovations technologiques appliquées à la Fintech. Selon l'auteur et comme cité plus haut,

c'est l'environnement interne de l'entreprise qui influence le type d'innovation. Pisano s'appuie ainsi sur deux dimensions en plus de la matrice de Chesbrough pour expliquer l'innovation :

- La première permet de dire si une innovation nouvelle peut s'appuyer sur des compétences existantes ou si de nouvelles compétences techniques sont nécessaires au sein de l'entreprise ;
- La seconde dimension détermine si le business model actuel de l'entreprise peut convenir à l'innovation ou si un nouveau doit être créé.

Par conséquent, d'un côté, l'innovation technologique incrémentale ou « innovation de routine » peut exister avec des compétences techniques existantes et le business model classique d'une entreprise ; d'un autre côté, l'innovation technologique radicale fonctionne avec un business model existant tout en utilisant des compétences techniques nouvelles ; enfin l'innovation technologique disruptive ou « innovation de rupture » oblige un nouveau business model mais ne nécessite pas d'utiliser de nouvelles compétences techniques. Nous pouvons donc rapprocher l'innovation technologique dans les Fintechs aux innovations radicales et disruptives. Cependant beaucoup d'innovations technologiques dans les Fintechs semblent se retrouver dans une dernière catégorie d'innovation, appelée par Pisano « innovation architecturale », où doivent être impliqués de nouvelles compétences techniques et un nouveau business model. L'innovation architecturale se rapproche alors plus facilement des startups ou nouveaux entrants que des acteurs traditionnels.

3. Cadre conceptuel

3.1.L'émergence des Fintechs

3.1.1. La crise de 2008 a accéléré l'essor des Fintech et des startups

L'apparition des smartphones avec les applications mobiles et leur utilisation exponentielle au milieu des années 2000 ont marqué le début de la forte croissance de la finance mobile. Les applications mobiles dédiées au paiement et aux services bancaires mobiles représentent les premières formes de la Fintech. Les banques traditionnelles ont ainsi permis à leurs clients d'accéder à leur compte bancaire en ligne via leur smartphone.

La crise financière de 2008 crée une véritable crise de confiance des consommateurs envers les banques traditionnelles de dépôt et de détail. Les consommateurs se tournent alors vers des solutions plus transparentes, moins chères et plus adaptées à leur besoin. Par conséquent, c'est après la crise financière de 2008, dite des « subprimes », qu'il y a eu un réel engouement dans la Fintech. La combinaison du progrès des technologies mobiles, des technologies réseaux et internet, de l'apparition des réseaux sociaux, de l'intelligence artificielle et des Big Data Analytics avec les nouveaux besoins des consommateurs ont marqué une accélération majeure des innovations technologiques dans la Fintech (Lee et Shin, 2017).

La crise de 2008 a aussi poussé les gouvernements et régulateurs des marchés financiers à créer un environnement réglementaire plus favorable aux nouveaux acteurs de la Fintech et plus stricte pour les acteurs traditionnels (Holland Fintech, 2015). Les niveaux de réglementation dépendent des gouvernements et des politiques économiques nationales, cependant, l'objectif global est de stimuler l'innovation Fintech et faire émerger de nouveaux acteurs pour encourager la compétitivité financière mondiale. Les réglementations peuvent ainsi prendre la forme de licences de services financiers pour les néo-banques, d'un assouplissement des exigences de fonds propres ou d'incitations fiscales. Par exemple, certains pays comme Singapour ont modifié la réglementation pour les paiements en ligne pour la rendre plus souple pour les nouveaux prestataires de services de paiement et ainsi favoriser l'innovation dans les technologies de paiement. Par ailleurs, les acteurs financiers traditionnels ont été soumis à une réglementation plus stricte, et doivent depuis, satisfaire à des exigences en capital et à des obligations de rapport plus rigoureuses.

Les nouvelles entreprises de la Fintech (startups Fintech) ont pu ainsi profiter d'un environnement externe favorable pour se développer et innover afin de fournir à leurs clients

des services financiers moins coûteux, plus transparents et plus personnalisés. Cet essor a aussi été alimenté par l'arrivée massive de capitaux dans les startups Fintech.

3.1.2. Depuis 2008, le « boom » des investissements dans les startups Fintechs

De 2008 à 2013, les investissements dans les startups Fintech en capital-risque ont été multipliés par 4. Le nombre croissant de nouvelles startups Fintech créées à la suite de la crise de 2008 et leur capacité à intégrer des technologies de rupture et à proposer des services innovants sur des segments de niche ont attiré les fonds de capital-risque. Les investisseurs ont ainsi vu une opportunité d'investir dans les futurs licornes (startups dont la valorisation financière est supérieure à 1 milliard de dollars) du secteur financier.

En 2018, les investissements en capital-risque représentaient 40 milliards de dollars à l'échelle mondiale soit une augmentation record de 120% par rapport à 2017. Cependant, le nombre d'opérations a seulement augmenté de 15%, ce qui amène à dire que la taille des opérations a été beaucoup plus importante. Par conséquent, nous pouvons dire qu'après 10 ans de croissance, d'innovation et d'importants financements, le secteur des startups Fintech commence à se structurer autour d'acteurs importants qui vont avoir les moyens de challenger les acteurs traditionnels sur leur marché (ex : N26 et Revolut sur la banque de dépôt ou Stripe et Adyen sur les services de paiement).

Néanmoins, VentureScanner nous indique que le financement global des startups Fintechs en 2018 est de 140 milliards de dollars soit 3,5 fois les montants levés en capital-risque. D'un côté, Accenture (2016a) explique que les acteurs financiers traditionnels représentent plus de la moitié des sommes investies. En effet, ils désirent développer des projets Fintech rapidement et améliorer leur capacité d'innovation technologique afin d'obtenir des avantages concurrentiels (Lee et Shin, 2017). D'un autre côté, la dette représente une source très importante dans le financement des startups Fintech et indique un niveau d'endettement très important de ces jeunes entreprises qui veulent gagner rapidement des parts de marché. Cette stratégie s'avère aujourd'hui payante, la pénétration des Fintechs sur les grands marchés financiers pourrait atteindre 52% dans le monde dans les années à venir. Toutefois, ce haut niveau d'endettement est très risqué si les startups ne trouvent pas rapidement leur seuil de rentabilité.

Le secteur des Fintechs est donc en plein essor économique grâce à l'afflux important de capitaux. La maturité des projets innovants amenés par les startups et l'environnement externe favorable font prospérer ces startups au sein du secteur financier.

3.2.L'innovation technologique dans les Fintechs booste les startups et modifie le paysage financier

La croissance rapide des startups et des innovations Fintech a révolutionné le secteur bancaire et financier. Le développement constant des technologies de l'information (TI) a permis de digitaliser et d'améliorer tous les éléments de la chaîne de valeur du secteur financier. Les Big Data, l'Intelligence Artificielle (AI) et la blockchain constituent des technologies de rupture dans les Fintechs et donnent la capacité aux nouveaux entrants de bouleverser le secteur financier en créant de nouveaux services, produits et business models (Pushmann, 2017). Aujourd'hui, ces innovations technologiques dans le secteur financier sont largement diffusées, rapidement intégrées par les consommateurs et font prospérer les startups aux dépens des acteurs traditionnels. Dapp (2014), prend l'exemple des portefeuilles digitaux qui révèlent la capacité des startups à proposer certains services et produits plus efficacement et rapidement pour les clients grâce aux nouvelles technologies, ce qui optimisent les coûts de transaction pour les startups.

De plus, Gomber et al (2018) ont mis l'accent sur la baisse des coûts pour lancer une startup Fintech liée au développement des logiciels open-source et à une infrastructure cloud computing très agile et beaucoup moins chère. Il est donc plus abordable aujourd'hui de lancer une startup Fintech et de proposer des produits très spécialisés et technologiques afin d'attaquer un marché de niche et gagner des parts de marché sur les acteurs traditionnels.

Enfin, Trelewicz (2018) nous indique que le financement pour les Fintechs (aussi bien l'apport de capitaux dans les startups que l'investissement interne pour les acteurs traditionnels) a augmenté de façon exponentielle ces dernières années. Cette course à l'innovation technologique amène les acteurs du secteur à développer des technologies de plus en plus pointues pour créer de forts avantages concurrentiels, indispensables aujourd'hui pour réussir dans le secteur bancaire et financier.

3.2.1. Les technologies de pointe Fintech confèrent aux startups des avantages concurrentiels importants

3.2.1.1. Le Big Data est le levier principal de la Fintech

Le Big Data est le point central de l'innovation technologique dans les Fintechs. Après l'avènement des technologies mobiles au milieu des années 2000 qui est le point de départ de la Fintech, le Big Data représente la deuxième révolution technologique dans la Fintech.

Le terme « Big Data » englobe tous les ensembles de données massives émises par les utilisateurs des réseaux internet. Lorsqu'un utilisateur a une activité sur un navigateur web, un site internet ou une application mobile, il émet des données pouvant être récoltées par les entreprises afin d'être exploitées à des fins commerciales. La particularité des données Big Data réside dans le fait qu'elles ne sont pas ou peu structurées (il est estimé à 80% le pourcentage de données non-structurées sur les réseaux internet), c'est-à-dire qu'elles ne peuvent pas être traitées par un logiciel de traitement de données basique (ex : Excel). La technologie Big Data a été utilisée en premier par les géants du Web comme Facebook, Google ou Yahoo. Plus précisément, le Big Data est défini par la règle « des trois V » :

- Un Volume de données important à collecter,
- Une grande Variété dans la nature et la source des données
- Une Vitesse importante dans la création, la collecte et le partage des données.

L'utilisation massive et exponentielle d'internet, des objets connectés et des applications mobiles a généré depuis le début des années 2010 une quantité de données extrêmement importante. L'innovation technologique et en particulier le développement des infrastructures de stockage « Cloud Computing » et des systèmes intégrés de traitement de données ont développé la capacité de collecter, stocker, traiter et analyser ces données afin d'avoir une information viable et créant de la valeur pour l'entreprise.

Le secteur financier et en particulier les marchés financiers produisent à eux seuls un volume énorme de données, équivalent à plusieurs PetaBytes. Par exemple, le New York Stock Exchange, la bourse de New-York, produit en volume 1 TeraByte de données par jours. Trelewicz (2018) souligne l'opportunité que représente les Big Data Analytics pour le secteur financier à travers les « 3V ». Les données circulent à une Vitesse très importante (plus de 105 transactions par secondes) que seules les technologies Big Data peuvent capter et traiter rapidement afin de donner des informations en quasi-temps réel aux consommateurs, décideurs et régulateurs des marchés financiers. En outre, les outils d'analyses Big Data (souvent des algorithmes informatisés) peuvent traiter et analyser une grande Variété de données provenant de différentes sources. Les startups Fintech s'appuient ainsi sur des données autre que purement

financières pour proposer des outils, produits et services innovants (ex : vérifier la solvabilité d'un client grâce à ses comportements d'achats sur internet).

Alors que les données personnelles financières des clients étaient verrouillées par les banques et leur donnaient des avantages concurrentiels importants, le Big Data a redistribué les cartes en permettant aux nouveaux entrants de posséder de nombreuses et précieuses données clients en traçant leurs activités sur internet, par exemple grâce aux cookies. Dapp (2014) nous dit que les banques auront besoin des startups Fintechs et de leur savoir-faire technologique (notamment au niveau des algorithmes de données) pour leur fournir des données structurées sur leur clients. Ces mêmes startups pourraient également proposer aux banques de dépôt des services financiers basés sur l'exploitation et l'analyse de ces données.

Les startups Fintechs se sont développées en menant dès le début une approche Big Data et en intégrant tôt les technologies permettant de collecter, stocker, traiter et analyser ces données. Cette facilité qu'ont les startups à gérer les données et leur agilité technologique favorisent l'innovation. Elles créent et améliorent des produits et services (ex : services de courtiers complètement automatisés), et utilisent des technologies de pointe comme l'intelligence artificielle qui permettent de valoriser toujours mieux ces données. D'autres technologies comme l'Internet of Things (IoT), les logiciels de scrapping de données et le cloud computing donnent aux startups le pouvoir de collecter une grande quantité de données et de les analyser précisément dans le but d'offrir des services personnalisés à leurs clients, d'automatiser la prédiction des comportements sur l'utilisation des services financiers et d'innover dans leurs produits et services. Par conséquent les start-ups Fintechs peuvent cibler plus facilement leurs potentiels clients et s'adresser à eux plus personnellement (ex : proposer un prêt immobilier à une personne qui a fait plusieurs recherches d'achat d'un bien immobilier sur internet). Les Big Data Analytics prévoiront bientôt le besoin des clients et anticiperont les comportements des consommateurs (Dapp, 2014).

Le Big Data est aussi une arme pour les géants du Web comme Facebook, Google, Amazon ou Apple qui exploitent l'immense volume de données personnelles qu'elles perçoivent pour pénétrer de nombreux secteurs stratégiques, dont celui de la Finance. En analysant les comportements des consommateurs de façon intersectorielle et en exploitant les données personnelles, les GAFA et les BATX innoveront et s'appuieront sur les Fintechs pour proposer des services financiers comme des services de paiement (Apple Pay) ou lancer une cryptomonnaie (la Lira), concurrençant ainsi les acteurs traditionnels.

Enfin, Dapp (2015) pense que les entreprises qui maîtriseront le mieux le Big Data seront celles qui prospéreront le plus sur le secteur financier. Par conséquent, les entreprises qui auront développé une infrastructure Big Data efficiente pourront acquérir un ensemble de données personnelles très complet sur leurs clients qui leur permettra :

- De faciliter l'innovation produits/services et d'offrir des produits/services personnalisés à leurs clients ;
- De développer des barrières à l'entrée importantes ;
- D'acquérir des avantages concurrentiels déterminants et de créer un effet de verrou pour les clients.

Les startups Fintechs ainsi que les géants du web profitent d'autant plus du Big Data et des technologies associées que les banques traditionnelles sont en retard dans l'adoption de ces technologies. En effet, malgré l'immense opportunité que représente le Big Data, les banques traditionnelles ont encore du mal à maîtriser cette technologie. D'une part, les banques ont réagi trop tard face aux nouveaux acteurs issus d'internet dans la course à la donnée, ces derniers ayant intégré l'utilisation du Big Data dès leur création ; d'autre part, les banques se sont reposées sur les données privées qu'elles possèdent de leurs clients, ce qui représentait autrefois un avantage concurrentiel important. Or, on réalise que les données personnelles émises sur d'autres réseaux auraient bien plus de valeur que leurs propres données. Les banques traditionnelles ont donc perdu leur avantage concurrentiel au profit des nouveaux acteurs de la Fintech (Dapp, 2014). Trelewicz (2018) ajoute que certaines entreprises estiment que les Big Data Analytics sont une technologie ne résolvant que les problèmes techniques et non les problèmes business. Les acteurs traditionnels n'ont, jusqu'à récemment, pas compris comment valoriser les volumes de données non-structurées et ont conclu, à tort, que les approches Big Data améliorent l'efficacité technique mais pas le résultat économique final. Ainsi, les startups Fintechs ont profité du manque de reconnaissance des acteurs traditionnel du secteur financier envers le Big Data et de leur appétence naturelle pour le développement technologique pour construire des avantages concurrentiels.

Aujourd'hui, le secteur financier et bancaire fait partie des plus gros investisseurs dans les Big Data Analytics. De nombreuses startups Fintech pénètrent le marché avec dès le départ une approche Big Data très développée et tentent de construire rapidement, en levant d'importants montants de capitaux auprès des capital-risqueurs, de forts avantages concurrentiels technologiques basés sur le Big Data. Les géants d'internet (GAFA et BATX) profitent de leur

position idéale pour développer des solutions Fintechs grâce aux immenses volumes de données qu'ils perçoivent. Enfin, les acteurs traditionnels investissent beaucoup d'argent en interne pour pallier leur retard et construire des infrastructures Big data.

3.2.1.2. L'intelligence Artificielle révolutionne les services financiers. Elle est un enjeu majeur pour les acteurs du secteur financier

L'Intelligence Artificielle (IA) n'est pas un système technologique nouveau puisque les spécialistes informatiques considèrent que c'est Alan Turing qui a développé la première forme d'IA au sortir de la seconde guerre mondiale. L'IA est un système informatique intelligent qui permet aux machines d'apprendre et réfléchir comme des humains. Aujourd'hui, elle a deux formes majeures : le « machine learning (ML) » (apprentissage automatique) et le « deep learning (DL) » (apprentissage profond). Le ML s'appuie sur des algorithmes pour analyser de grandes quantités de données pour émettre un résultat ou comprendre un comportement. Au fur et à mesure que le machine learning engrange des données et apprend de façon autonome, le système ML affine ses analyses. Le DL est une forme plus évoluée d'IA, basée sur des algorithmes et sur un réseau neuronal, ce qui va rendre le système plus libre dans son évolution. Le Deep Learning apprend plus vite, évolue plus vite et est plus efficace lorsque son analyse concerne de gros volumes de données.

L'IA est étroitement liée avec le Big Data. En effet, l'émergence du Big Data a remis l'intelligence artificielle sur le devant de la scène technologique et est rapidement devenue la spécialité des géants du web, désireux d'automatiser l'analyse de grands volumes de données. L'IA est la faculté de traiter de manière intelligente des données d'où sa naturelle liaison avec le Big Data.

Avec le développement du Big Data dans le secteur financier, l'Intelligence Artificielle s'est imposée comme une technologie puissante pour analyser et valoriser les données et comme une Fintech incontournable dans les nouvelles propositions de valeur des startups mais aussi des acteurs traditionnels. Les premières formes d'IA en tant que Fintech étaient les chatbots et les robots, principalement utilisés par les acteurs du secteur pour assurer le service client et donc converser avec les clients. L'innovation technologique et la dimension prise par les Big Data ont favorisé l'important développement de l'IA, ce qui permet aux chatbots et robos-conseillers de proposer des services avancés comme fournir des conseils financiers, analyser les risques, noter les dossiers pour un prêt ou faire du trading (Lui et Lamb, 2018).

Des startups Fintechs comme les néo-banques ont développé des business model basés sur une intelligence artificielle, leur faisant gagner en efficacité opérationnelle, en ayant une stratégie centrée sur les besoins du client. L'IA permet aux startups de réduire les frais de structure par l'automatisation de certains processus comme la relation client et de proposer des services personnalisés à leur clients et augmenter leur chiffre d'affaires. Du côté client, l'IA offre un meilleur rapport prix-efficacité ainsi que des services plus personnalisés à leurs besoins. Cependant, l'utilisation de données personnelles ainsi que certaines failles de sécurité dans les algorithmes IA peuvent poser des problèmes de confidentialité, de sécurité et de confiance aux clients.

Lui et Lamb (2018) expliquent qu'un des principaux atouts pour l'acceptation de l'IA dans des domaines aussi privés que la gestion financière est son absence d'intérêt personnel. En effet, l'IA est par nature quasi-impartiale (elle reste programmée par des humains qui peuvent biaiser cette impartialité), et est donc perçue comme complètement objective. Par exemple, les clients apprécient les robo-advisors pour la gestion d'actifs. Les algorithmes d'IA sont de plus en plus présents dans l'administration de conseils financiers (ex : l'élaboration de plans épargne retraite) alors même que ces sujets sont des sujets sensibles pour la majorité des personnes. De plus, l'IA réduit considérablement le coût pour ce type de service, des entreprises Fintechs comme Betterment ou Wealth Wizards proposent des services de conseils financiers pilotés par une IA bien moins chers que les acteurs traditionnels. Aussi, l'IA, contrairement à l'humain, est fiable et objective sur la solution à proposer c'est-à-dire à la recherche constante de la meilleure décision sans se faire biaiser par un élément externe.

Bien que plébiscité sur des services financiers simples et de plus en plus efficace sur des services financiers complexes, l'avenir proche de l'intelligence artificielle n'est pas à un remplacement total de l'humain dans le contact client mais à une approche mixte : l'IA va aider l'humain à optimiser sa décision, surtout sur les services financiers complexes. Lui et Lamb (2018) disent que les humains sont toujours préférés pour les services financiers complexes car le processus peut comprendre des discussions, nécessitant de la pédagogie, de la négociation et surtout de l'empathie, caractéristique manquante des chatbots qui ne peuvent pas exprimer de vraies émotions et ne peuvent pas ressentir les émotions de leur interlocuteur. Cependant, les géants d'internet travaillent sur des intelligences artificielles de très haut niveau technologique qui pourront gérer des conversations naturelles et analyser très rapidement l'état émotionnel du client. Par exemple, Eno, le chatbot de Capital One, peut exprimer des émotions en utilisant des emojis.

En dépit des améliorations constantes des systèmes d'IA, ces derniers ont encore des limites dans le business. Comme dit plus haut, les services complexes telles que la planification fiscale, qui impliquent des règles multiples et provenant de plusieurs sources, continuent à être complètement gérés par des conseillers humains. La probabilité que l'intelligence artificielle se trompe est élevée et l'erreur peut s'avérer grave sur le plan économique, il est donc fondamental que les humains et l'IA travaillent ensemble et non en concurrence. De plus, les entreprises, startups Fintechs ou acteurs traditionnels, doivent être transparents auprès des clients dans l'intégration de l'humain et de l'IA dans leur proposition de valeur. La transparence sur l'utilisation de l'IA permettra d'informer et d'éduquer les consommateurs et éviter la crainte perçue par certains de cette technologie. L'impartialité et l'objectivité dans la conception des systèmes IA sont aussi très importantes pour ne pas biaiser leurs décisions et offrir aux clients un produit ou service efficace, personnalisé et transparent.

Ainsi, les principales limites des systèmes IA sont les possibles biais dans les algorithmes qui peuvent s'effectuer dans la saisie, la formation et la programmation (Lui et Lamb, 2018). Dans un premier temps, l'entrée de données potentiellement biaisées ou le simple manque de données peuvent altérer la prise de décision des algorithmes. C'est pourquoi certaines startups Fintechs vont chercher des données au-delà des données traditionnelles financières pour pouvoir alimenter leur intelligence artificielle afin de prendre des décisions précises. Dans le cas de l'emprunt d'argent, des startups Fintechs ont décidé d'alimenter leur système d'octroi de prêt basé sur une IA avec des données telles que le comportement du consommateur sur internet, la présence et l'activité sur les réseaux sociaux ou la recherche d'un emploi. Ces données permettent de compléter l'insuffisance de données traditionnelles comme le revenu, les ratios d'endettement ou les antécédents financiers d'emprunteurs, par exemple dans des pays en développement. « Tala », une startup Fintech spécialisée dans l'octroi de crédits dans les pays émergents, exploite les données mobiles des potentiels emprunteurs pour établir grâce à une IA, un profil financier. Cependant, ces données peuvent manquer de fiabilité et donc créer un biais dans l'analyse de l'algorithme. Dans un second temps, la formation et la programmation représentent des biais possibles. En effet, si l'IA se forme avec des données biaisées jugées importantes par le développeur, sa formation serait aussi biaisée. De plus, le développeur peut programmer l'IA subjectivement, c'est-à-dire en programmant des variables selon son désir, ce qui va biaiser la décision.

3.2.1.3. La blockchain peut être le vrai « game-changer » de la Fintech en désintermédiant les acteurs financiers traditionnels

La première forme de Blockchain est apparue en 2008 sous la forme du Bitcoin, une cryptomonnaie créée par une personne du pseudonyme de Satoshi Nakamoto. Le Bitcoin est devenu la première monnaie digitale non régulée par une autorité compétente. Cependant, la blockchain peut servir à autre chose qu'une cryptomonnaie, elle est avant tout une technologie de chaînes de blocs complètement décentralisée, c'est-à-dire qu'aucun agent central ne peut contrôler cette chaîne. La définition officielle de Blockchain France est la suivante : « *La blockchain est une technologie de stockage et de transmission d'informations, transparente, sécurisée, et fonctionnant sans organe central de contrôle* ». De façon simple, une transaction est regroupée dans un bloc, ce dernier est validé par une multitude de « nodes », les nœuds du réseau, au moyen d'algorithmes et d'outils cryptographiques, puis le bloc est ajouté à la chaîne de blocs, transparente (car tout le monde y a accès) et surtout complètement inaltérable. L'avantage de la Blockchain est qu'on peut ajouter tout type d'informations dans les « blocs » et peut donc être une technologie intégrable dans n'importe quel domaine, de la santé à l'énergie en passant bien sûr par la finance (Blockchain France).

Par conséquent, la technologie Blockchain représente une innovation de rupture dans la Fintech et peut représenter le prochain grand bouleversement dans le secteur financier. Contrairement au Big Data et à l'intelligence artificielle qui se sont démocratisés dans le secteur financier et que l'on peut considérer comme des Fintechs « matures », la blockchain en tant que Fintech de rupture est encore en phase d'exploration. Lee et Shin (2017) statuent sur le fait que la blockchain va révolutionner de nombreux services financiers traditionnels en accélérant les transferts d'argent, sécurisant les transactions et baissant le coût des services. Pollari (2016) va plus loin et pense que la blockchain a la capacité de disrupter complètement la façon dont le système financier fonctionne et peut modifier la nature des transactions.

Le secteur financier s'est construit autour d'organisations centrales (les banques) et de multiples intermédiaires financiers. La technologie blockchain étant par nature complètement décentralisée, elle marquerait une remise en question complète de l'organisation des chaînes de valeur du secteur financier, c'est pourquoi elle a le potentiel pour être une technologie complètement disruptive dans les services financiers et pourrait faire disparaître certains intermédiaires financiers. Collins (2016) explique très bien ce phénomène : « *La Blockchain traite les informations de manière très différente des systèmes informatiques traditionnels, qui sont essentiellement des structures hiérarchiques. En conséquence, les données sont organisées dans des fichiers centralisés et les administrateurs ont un contrôle général sur la base de données. Les systèmes Blockchain, cependant, sont des structures en réseau qui enregistrent*

les informations dans un grand livre distribué et utilisent la dynamique du consensus pour faire le travail et maintenir la sécurité ».

Des startups Fintechs essaient alors de créer des blockchains pour le secteur financier afin de désintermédier certains services financiers comme les paiements, l'investissement (via les ICO) et surtout la gestion de contrats qui est, selon Cai (2018), la deuxième étape majeure de l'évolution de la blockchain (la première étant l'utilisation de la technologie blockchain pour les cryptomonnaies). Toujours selon Cai (2018), le secteur financier pourra bénéficier grandement de la blockchain grâce à l'utilisation des contrats intelligents, où pourront être stockés et sécurisés des éléments financiers comme les actions, les obligations, les prêts, les crédits, etc... De plus, les banques essaient également de créer des cas d'usage de la blockchain et explorent ses applications technologiques pour ne pas prendre du retard si la technologie arrive à maturité. Cependant les acteurs du secteur financier ont des difficultés à créer des business models économiquement viables, basés sur la technologie blockchain, en raison de sa nature première : la blockchain est un système décentralisé qui n'a pas besoin d'un acteur centralisé pour la faire fonctionner.

Malgré le manque actuel de viabilité économique, certains cas d'usage ont démontré le côté révolutionnaire de cette technologie dans le domaine financier, surtout au niveau des paiements et des transactions internationales. Yoo (2017) s'est penché sur l'application d'une blockchain privée en Corée du Sud dans le secteur financier qui facilite les envois de fonds et la mise en place de contrats intelligents entre banques. De plus, Guo et Liang (2016) ont imaginé une possible application de la technologie blockchain pour les compensations de paiement sur les crédits bancaires. La blockchain pourrait ici résoudre les problèmes de confiance entre emprunteurs et prêteurs ainsi que réduire la fraude et les coûts de transaction. Cependant, il existe une application de la blockchain, autre que les cryptomonnaies, qui commence à devenir mature et économiquement viable : Les Initial Coin Offering (ICO). Comme présenté par Gomber et al (2018), les ICO impliquent l'utilisation de la blockchain pour investir dans une entreprise ou dans un projet en acquérant des tokens (ou jetons de cybermonnaie) émis par les entreprises ayant besoin de capitaux pour se financer. Cette méthode permet une transaction sécurisée, inaltérable et bien plus rapide que les processus d'investissement classique comme les IPO où l'entreprise demandeuse doit se soumettre à de multiples audits, rapports et autres contrôles.

Les investissements toujours plus nombreux dans la technologie blockchain et l'intérêt grandissant de nombreux acteurs comme les géants d'internet (et en particulier Facebook avec

son projet de cryptomonnaie « Lira »), les startups Fintechs et banques amènent Cai (2018) à penser que la blockchain va devenir incontournable dans les systèmes financiers dans les années à venir. La blockchain va créer de nouveaux services financiers ainsi que de nouveaux business models et va réorganiser le secteur financier en fournissant une « confiance décentralisée » dans les transactions financières. Néanmoins, la technologie blockchain ne remplacera pas totalement les acteurs traditionnels car ils ne sont pas uniquement des intermédiaires de confiance mais également des fournisseurs de services et produits à part entière. Les acteurs traditionnels peuvent tirer profit de la blockchain en renouvelant leurs processus et en innovant dans la proposition de produits et services (Cai, 2018). Enfin, les startups Fintechs, si elles trouvent des business models économiquement viables, pourront créer des systèmes blockchain pour proposer de nouvelles formes d'intermédiation et disrupter la chaîne de valeur en évitant les acteurs traditionnels pour certains services financiers.

Les effets de disruption de la blockchain sont certains et permettront d'améliorer toujours plus l'expérience client en offrant des services plus rapides (moins d'intermédiaires), plus sécurisés et transparents. Cependant, il est encore nécessaire que les acteurs du secteur trouvent la clé pour rendre cette technologie viable dans un contexte de rentabilité économique.

3.2.2. Ces mêmes technologies soulèvent des défis majeurs pour les startups Fintech

L'utilisation des technologies citées plus haut amène aussi des défis majeurs auxquels les acteurs de la Fintech doivent se confronter. Ces défis peuvent créer des opportunités pour les entreprises et ses clients mais aussi des menaces liées à la démocratisation des Fintechs et à la maîtrise de la technologie. Les deux grands défis identifiés sont la gestion des risques et la sécurité et la confidentialité.

Lorsque Gomber et al (2018) parlent de gestion des risques financiers pour la Fintech, ils identifient, d'une part, l'opportunité que représente la technologie sur les marchés financiers pour diminuer les risques liés aux échanges de fonds et d'autre part, les nouveaux risques financiers que les Fintechs peuvent créer. Les Fintechs vont pouvoir, grâce au Big Data et à l'intelligence artificielle, prédire et donc anticiper les risques liés au marché. La technologie permet par exemple aux entreprises spécialisées dans les échanges de fonds de gérer très rapidement les transactions et, par conséquent, de minimiser leur exposition face à la volatilité des prix du marché. Un autre exemple est le risque lié au taux de change des devises, les

entreprises peuvent désormais s'appuyer sur des Fintechs pour optimiser leur marge et acheter des produits dans une devise étrangère lorsque son taux est le plus opportun.

Cependant, les Fintechs peuvent générer de nouveaux risques financiers. Tout d'abord, l'intelligence artificielle et les robots-advisors peuvent accroître le risque de volatilité sur les marchés financiers. En effet, ils peuvent avoir tendance à sur-réagir aux fluctuations du marché ce qui va accentuer encore davantage cette fluctuation. De plus, la Fintech a accéléré les prises de décisions et les échanges sur les marchés financiers : cette situation peut aussi accélérer la contagion d'une défaillance sur les marchés financiers. Enfin, Lee et Shin (2017) soulignent les risques financiers liés à la nature des startups Fintech, c'est-à-dire qu'étant plus jeunes et moins solides financièrement, elles sont fortement exposées à des risques de liquidité et aux risques de taux d'intérêt. Afin de pallier ces risques, Gai, Qiu et Sun (2018) ont identifié les solutions qui ont déjà été mises en place ou qui peuvent l'être. D'une part, le développement de la Fintech et l'apparition du cloud computing donnent la capacité de détecter et de gérer les « cyber-risques » par l'apport de services agiles, rapides et décentralisés. D'autre part, il existe deux principales méthodes de réduction et prévention des risques, la méthode physique et celle basée sur l'application. La « méthode physique » consiste à effectuer des opérations sur l'infrastructure technologique physique et celle basée sur l'application nécessite de programmer des garde-fous directement sur les systèmes technologiques en ligne.

La cybersécurité et la protection des données sont devenus des aspects technologiques incontournables dans la finance. Le défi de la cybersécurité et de la confidentialité est donc central dans l'intégration et l'utilisation des Fintechs. L'utilisation accrue de la technologie dans le secteur de la finance a aussi créé des risques plus importants en termes de sécurité, où les hackers cherchent constamment à trouver des failles pour dérober de l'argent et des données précieuses (comme les codes de cartes de crédit, des comptes bancaires, etc.). Par exemple, l'été dernier, la banque indienne Cosmos Bank a été victime d'une cyberattaque qui lui a coûté 13,5M\$ (Les Echos, 2018). De plus, dans un rapport, Asis International (2011) montre que le piratage d'informations personnelles représente un préjudice financier de plus de 40 milliards de dollars. L'utilisation des smartphones pour l'accès aux services financiers est aussi une préoccupation majeure puisqu'il est facile de voler ou d'hacker un téléphone portable.

Anagnostopoulos (2018) décrit la cybersécurité dans les Fintechs par la réalisation de services financiers sans cybercriminalité où les acteurs innovent constamment pour améliorer les Fintechs et les rendre plus résilientes aux cyber-attaques. Les startups Fintechs font face au défi de la sécurité en créant de nouveaux produits et services qui offrent aux clients une protection

importante. Gai, Qiu et Sun (2018) montrent que le développement des solutions Fintechs permet de faire face plus facilement aux cyber-attaques. En effet les startups Fintechs et les géants d'internet proposant des services financiers ont mis au point des systèmes résilients et fiables. Tout d'abord, l'authentification et le contrôle d'accès aux applications financières ont été renforcés par l'arrivée de la cryptographie et de la biométrie. Pour effectuer un paiement sur Apple Pay, il faut désormais s'authentifier avec une empreinte de doigt, difficilement falsifiable. En outre, l'amélioration des infrastructures cloud et le développement des cloud hybrides (privés pour les données sensibles et publics pour les autres données) ont considérablement sécurisé le stockage et le traitement des données. Enfin, la technologie blockchain pourrait être la solution la plus avancée pour la sécurité et la protection des données puisqu'elle garantit l'anonymité et l'impossibilité de falsifier les données.

L'innovation incessante dans les technologies financières et leur intégration rapide ont profondément bousculé le secteur financier. Les Fintechs ont fait émerger de nouveaux acteurs, les startups Fintech, qui concurrencent les acteurs traditionnels sur des segments de niche en mettant au cœur de leur proposition de valeur les nouvelles technologies comme les Big Data Analytics, l'intelligence artificielle ou la blockchain. Ces startups Fintech ont créé de nouveaux produits et services et remis en question les anciens business models des acteurs traditionnels pour en inventer de nouveaux qui renouvèlent le paysage de la finance.

3.3. Les Fintechs et les nouveaux acteurs créent des business models innovants pour transformer les services financiers

Une étude de Holland Fintech (2015) présume que 660 milliards de dollars de revenus pourraient être transférés des services financiers traditionnels aux services Fintechs (des acteurs traditionnels ou des startups) dans les domaines des opérations, du paiement, du financement et de l'investissement.

L'intégration des nouvelles technologies et l'arrivée d'un nombre important de nouveaux acteurs ont contribué au renouveau des business models. Néanmoins, les acteurs du secteur financier se sont surtout adaptés à des évolutions importantes dans les attentes des clients qui ont souhaité la même adaptation des services financiers que des services d'autres secteurs technologiques, c'est-à-dire plus transparents, plus personnalisés et moins chers (Anagnostopoulos, 2018). De plus, l'accès des millenials, une clientèle « digital native », aux services financiers, a accentué la transformation des business models pour les attirer (Zachariadis et Ozcan, 2017). Ces millenials sont habitués à l'utilisation des nouvelles technologies et constituent ainsi une base importante de l'utilisation des Fintechs dans le monde. Cette tendance va devenir de plus en plus importante dans les années futures puisque les millenials représenteront les consommateurs de demain et encourageront donc le développement des Fintechs (Lee et Shin, 2017).

Anagnostopoulos (2018) indique que les startups Fintechs sont plus à même de développer des business models convenant aux nouvelles attentes des clients car ils désintermédiatisent les formalités classiques des banques traditionnelles et rendent donc plus efficaces leurs propres services. En outre, les startups Fintechs sont encore en majorité hors des radars réglementaires et ont l'avantage d'avoir toute l'agilité nécessaire pour réagir vite au besoin client, au contraire des banques traditionnelles qui doivent faire avec des systèmes IT dépassés, un réseau d'agences de plus en plus inutiles, un nombre trop important d'employés et une réactivité difficile sur tous les fronts du secteur financier.

Les clients financiers sont ainsi au centre des business modèles des startups Fintech. Les banques sont donc obligées de suivre la tendance en bouleversant leurs propres business models dans un environnement contraint. Les startups Fintechs se différencient cependant par leur service de niche, un service basé sur le Big Data et une grande agilité dans l'organisation.

Les business models majeurs qui ont été bousculés par l'arrivée des Fintechs et qui seront étudiés dans la suite de ce document sont les services financiers de dépôt ; de paiement ; de financement ; et d'investissement.

3.3.1. Les services financiers des banques de dépôt font face à la concurrence des startups Fintech

Le développement et l'amélioration des services bancaires en ligne ont considérablement modifié notre approche en passant de la banque physique aux interfaces bancaires en ligne. Les nouvelles banques en ligne et startups Fintech dans la banque, dites « Néo-banques », ont démocratisé l'accès aux services bancaires en ligne et ont proposé de nouveaux produits et services complètement dématérialisés, ergonomiques, transparents et peu chers. Les banques comme Boursorama banque, N26 et Revolut gagnent beaucoup de parts de marché sur les banques de dépôt et les obligent à modifier leur approche.

Cependant, la proposition de services bancaires simples en ligne a supprimé les barrières à l'entrée qu'avaient constitué les banques traditionnelles, c'est-à-dire la possession de réseaux d'agences physiques. Le segment des services bancaires basiques est ainsi exposé à des services de substitution proposés par de nouveaux acteurs non-financiers (Campbell et Frei, 2010). Il est donc important que les acteurs diversifient leurs propositions de services pour retenir les clients, d'autant plus que Liu et al (2017) ont constaté que les consommateurs qui utilisent des services bancaires en ligne sur différents supports sont en demande d'autres services bancaires numériques qui puissent être complémentaires entre les smartphones, tablettes et ordinateurs. Ces mêmes consommateurs sont moins enclins à payer des frais sur la gestion de leur compte bancaire, ce qui réduit la rentabilité de ces services et favorise les nouveaux prestataires de services sur les banques, leur frais de structure étant beaucoup plus bas et permettant de proposer des services bancaires moins chers. La Fintech favorise la consolidation des banques en remettant en question la nécessité de posséder des réseaux d'agences physiques étendus, ce qui change considérablement le business model de toutes les banques de détail traditionnelles.

PwC (2016) a émis une étude qui montre la difficulté des banques de dépôt à proposer des services innovants. Les « early-adopters » de la technologie sont globalement insatisfaits quant à la difficulté des banques de dépôt traditionnelles à proposer des services innovants et se tournent de plus en plus vers les banques en ligne ou les néo-banques afin de trouver des services numériques correspondant à leurs attentes. Les nouveaux acteurs du digital ont compris l'opportunité qui s'ouvrait à eux et s'appuient ainsi sur l'innovation dans les Fintechs pour

proposer la quasi-totalité des services bancaires traditionnels en ligne, par exemple, le dépôt de chèque peut se faire avec son smartphone comme l'ouverture et la fermeture d'un compte bancaire.

Enfin, l'open-banking (ou banque ouverte) a marqué une vraie évolution dans la banque de dépôt et a en grande partie permis l'apparition de nombreux acteurs non bancaires. Avec l'open-banking, les clients peuvent partager leurs données financières avec des acteurs non-bancaires dont les fonctionnalités et les services offrent une meilleure expérience utilisateur, par exemple, les agrégateurs de comptes (Gomber et al, 2018). Ce sont les interfaces de programmation d'application (API) qui permettent l'intégration des applications bancaires à celles des tiers fournisseurs de services bancaires. L'open-banking a ainsi stimulé l'innovation dans le secteur bancaire et fait apparaître de nouveaux acteurs non-bancaires, proposant de nouveaux business models et des services bancaires améliorant l'expérience client. Ces nouveaux services permettent par exemple de pouvoir consulter en temps réel ses finances et d'effectuer très rapidement un virement. De plus, les banques traditionnelles de dépôt s'appuient sur les API d'autres institutions offrant des produits de dépôts innovants, par exemple PayPal, pour élargir leur base de financement et attirer de nouveaux clients. La Fintech, grâce à l'open-banking et à la démocratisation des APIs, permet de disrupter le marché de la banque de dépôt avec l'apparition de nouveaux acteurs qui proposent des offres de services bancaires innovants. Cependant, il existe des questions importantes concernant le contrôle et la sécurité des données financières lorsque la manipulation des données est faite par des tiers acteurs non-bancaires.

Le marché de la banque de dépôt est largement disrupté par une multitude de nouveaux acteurs s'appuyant sur la Fintech pour proposer des business models innovants et de nouveaux produits et services. Les néo-banques et les tiers fournisseurs de services bancaires font ainsi partie des premières startups Fintech à proposer une forte concurrence aux banques de dépôt traditionnelles, les obligeant à modifier elles aussi leur business model pour être à nouveau compétitives. Cependant, une grande partie des néo-banques ne détient pas encore son propre agrément financier et s'appuie sur d'autres organismes pour pouvoir proposer des services bancaires. Cette situation réduit leur marge de manœuvre sur la proposition de nouveaux services bancaires plus complexes.

3.3.2. Les Fintechs ont transformé les services de paiement et permis la pénétration du marché par de nombreux acteurs non-bancaires

Les services de paiement ont toujours été les premiers à bénéficier de l'innovation technologique (Gomber et al, 2018). Le développement des Fintechs et l'arrivée des technologies mobiles de pointe ont transformé la façon dont les consommateurs abordent le paiement. L'entrée des startups Fintech sur le marché des paiements, l'innovation technologique sur les modes de paiement, le développement du e-commerce et les nouveaux processus dans les paiements internationaux ont créé des disruptions importantes (McKinsey & Company, 2015).

Les startups Fintech ont développé de nouveaux business model de paiement, leur permettant d'acquérir rapidement et à moindre frais des clients mais aussi d'intégrer rapidement les nouvelles technologies de paiement. Le secteur du paiement est très attractif pour les startups Fintech car les services financiers de paiement font partie des plus utilisés au monde et jouissent d'une réglementation peu contraignante. Lee et Shin (2017) voient deux marchés principaux disruptés par les Fintechs : Les paiements domestiques et les paiements internationaux.

3.3.2.1. La facilitation des modes de règlements pour les paiements domestiques

Le paiement domestique s'est transformé avec la démocratisation et l'amélioration constante des innovations technologiques telles que les ordinateurs portables plus rapides, les smartphones ultra-performants et l'amélioration des réseaux (fibre, 4G...). De plus, l'avènement du e-commerce a modifié les comportements d'achats et de paiement des consommateurs et a nécessité l'arrivée de modes de paiement innovants, spécialisés dans le e-commerce pour répondre aux nouveaux besoins.

Une multitude de nouvelles entreprises Fintech a pénétré le marché du paiement en proposant des solutions innovantes de paiement de consommation. Les business models qui réussissent sont ceux proposant des services rapides, pratiques, sécurisés et fiables. Les services de paiement en Peer-to-peer (P2P) comme PayPal ou plus récemment Lydia sont très populaires et offrent une alternative crédible aux virements bancaires traditionnels car ils sont quasi-instantanés, sécurisés et bien plus pratiques d'utilisation. Le paiement mobile est aussi devenu un business model important où les géants d'internet, comme Apple avec Apple Pay et Google avec Google Pay, mais aussi certains nouveaux acteurs Fintech ont trusté le marché en proposant des services de paiement mobile pratique et relativement sécurisés qui s'appuient sur des technologies innovantes comme le NFC (Near-Field-Communication) ou les QR (Quick Response) codes (Li, 2016).

Néanmoins, les plus grandes innovations dans le secteur du paiement domestique sont liées au commerce et à l'amélioration de l'expérience client pour le paiement sur les sites internet et applications mobiles e-commerce ou dans les points de ventes (PDV) physiques. Les startups Fintech comme Adyen, Stripe, Venmo ou PayPlug ont su utiliser les nouvelles technologies et les données pour créer des business models innovants et proposer des solutions de paiements répondant aux nouveaux besoins des commerçants : une expérience client simplifiée, rapide, sécurisée et d'une grande agilité (les commerçants ayant pour la plupart des stratégies omnicanales de distribution). Weichert (2017) souligne l'importance du Big Data et de l'IA dans la proposition de valeur des startups Fintechs pour le paiement. En effet, ces technologies permettent d'anticiper et de personnaliser l'acte de paiement pour chaque consommateur mais pas seulement, les données récoltées et analysées par les nouvelles solutions de paiement permettent d'obtenir une vraie connaissance du client et de son comportement d'achat, ainsi le commerçant pourra adapter sa stratégie globale.

Les nouveaux acteurs non-bancaires ont su tirer profit des Fintechs pour révolutionner les services de paiement de dépôt et concurrencer les acteurs traditionnels sur ce segment. Les nouvelles technologies et les nouveaux business models offrent une expérience pré-paiement, pendant le paiement et post-paiement indispensables pour les commerçants, qu'ils soient en ligne ou physiques. De plus, les consommateurs utilisent de plus en plus les nouveaux modes de paiement mobiles, ils sont pratiques et de plus en plus sécurisés. Cependant, Weichert (2017) indique que les nouveaux services de paiement vont faire face à la barrière de l'utilisation de l'argent liquide, encore très répandue. En effet, Weichert nous informe que le montant d'argent liquide en circulation est trois fois supérieur au volume d'argent dématérialisé et que les solutions dématérialisées ont pris presque 60 ans pour atteindre le niveau qu'elles ont aujourd'hui. L'adoption exponentielle des nouvelles technologies partout dans le monde, le développement des infrastructures numériques et l'efficacité des solutions Fintech sont autant de signaux positifs à une croissance importante des nouveaux business models de paiement domestique. Aussi, Dapp (2015) pense que la multiplication des nouvelles technologies de paiement amènera à la création de solution de portefeuille de paiement afin de centraliser tous les services de paiement dans un seul et unique endroit.

3.3.2.2. *De nouvelles offres sur les transferts d'argent internationaux*

L'adoption des Fintechs dans les différentes formes de paiements internationaux a modifié le business model du secteur, jusqu'ici très opaque, lent et proposant des coûts de transaction élevés (Gomber et al, 2018). Nous allons aborder par la suite deux formes de paiements

internationaux : l'envoi de fonds internationaux et les échanges en devises étrangères (FX : Foreign Exchange).

Comme pour le crédit, les Fintechs ont permis à des nouveaux acteurs de pénétrer le marché de l'envoi de fonds, caractéristique des populations de pays émergents. Les envois de fonds internationaux sont caractérisés par le transfert d'argent d'une diaspora vers son pays d'origine pour diverses raisons comme l'entretien de la famille, le remboursement de prêts familiaux, l'éducation, etc... (Gomber et al, 2018). Pour la diaspora africaine par exemple, ces transferts de fonds représentent une valeur de 46 milliards de dollars (La Tribune Afrique, 2019) et sont en constante augmentation depuis plusieurs années. Les acteurs traditionnels comme Western Union et Moneygram sont aujourd'hui bousculés par les startups qui apportent des nouvelles solutions grâce à l'innovation Fintech. Les nouveaux business models permettent de disrupter ce marché en désintermédiant la chaîne de valeur pour proposer des solutions plus rapides et surtout moins onéreuses. Par exemple, la startup Fintech WorldRemit utilise le Peer-to-peer pour envoyer de l'argent à l'international et TransferWize permet d'envoyer de l'argent en calculant instantanément les taux de change réels. Cependant, ces solutions sont peu efficaces lorsque les personnes souhaitent envoyer de l'argent liquide, méthode la plus utilisée jusqu'à présent car beaucoup de personnes dans les pays receveurs ne disposent pas de compte bancaire.

Les échanges en devises étrangères concernent en particulier les paiements entre entreprises. Comme pour les envois de fonds internationaux, les startups Fintech renouvellent l'offre des banques traditionnelles en changeant les processus, en baissant les prix et en agissant de façon transparente. Les startups disruptent ce marché de la même façon que pour les nouveaux acteurs des envois de fonds internationaux, c'est-à-dire en proposant des plateformes Peer-to-peer. Le P2P permet de proposer des services FX presque instantanés et moins chers (Gomber et al, 2018). De plus, ce marché est très attractif car il représente plusieurs centaines de milliards de dollars échangés par an, le nombre d'acteurs est plus concentré (les entreprises) donc plus « facile » à atteindre et les banques présentent un retard certain dans l'adaptation de leurs offres. Il y a donc une grande concurrence entre les acteurs, ce qui stimule l'innovation et le développement de nouveaux produits et services. Les startups Fintech s'appuient aussi sur les Big Data Analytics pour proposer aux entreprises des expériences de paiement personnalisées. De plus, certaines créent même des salles de marché virtuelles afin de donner une information sur les taux de change des devises, transparente, précise et en temps réel. Toutefois, ces services nécessitent des garanties qui sont souvent proposées par les startups en partenariat avec une banque traditionnelle. La réussite des nouveaux acteurs et des nouveaux business models sur

ce marché passera par la capacité à nouer des partenariats stratégiques ou à développer en interne les infrastructures nécessaires à une complète indépendance.

Le secteur du paiement est en pleine évolution grâce aux développements des Fintechs et de l'apparition de nouveaux acteurs. Ce sont d'ailleurs les startups Fintech et les autres acteurs non-bancaires qui innovent et apportent des services de paiement nouveaux et des business models disrupteurs. Bien que leur influence soit encore restreinte, les nouveaux acteurs du secteur du paiement pourraient profiter de la lente réactivité des banques pour gagner des parts de marché et devenir incontournables dans la chaîne de valeur.

3.3.3. De nouveaux business models dans le financement aux particuliers et aux entreprises

Les services de financement des particuliers et des entreprises sont aussi en proie à de nombreux bouleversements avec l'arrivée des Fintechs et des nouveaux business models. Comme sur les autres segments du secteur de la finance, les Fintechs ont permis aux startups de pénétrer le segment du financement et d'adopter des business models moins coûteux, plus agiles et proposant des services plus personnalisés que les banques ou les courtiers traditionnels. En effet, les startups proposent des systèmes peer-to-peer de prêts et de dons pour financer les projets personnels ou professionnels, plus communément appelés « Crowdlending ou Peer-to-peer lending » et « crowdfunding », sans passer par les services d'une banque de dépôt traditionnelle.

3.3.3.1. *Le prêt P2P, une nouvelle forme de prêt créé par les Fintechs*

Les startups non-bancaires ont profité de l'innovation technologique pour proposer des plateformes de désintermédiation de l'emprunt. Le Peer-to-peer lending permet de mettre directement en relation un prêteur et un emprunteur pour effectuer un prêt, ces services concurrencent les services de prêt des banques ou des établissements de crédit spécialisés. La croissance rapide de ces plateformes s'explique par la démocratisation du crédit à plus de particuliers et d'entreprises (Wolfe et Yoo, 2018). En effet, les personnes ou entreprises non-éligibles à un prêt d'une institution financière traditionnelle peuvent espérer emprunter le montant souhaité sur les plateformes de peer-to-peer lending. Selon Wolfe et Yoo (2018), les petites banques commerciales ont perdu 1,8% de leur volume de prêt personnel du fait des plateformes de P2P lending. Les plateformes comme SoFi ou LendingClub proposent grâce au Big Data des services personnalisés pour les emprunteurs et les prêteurs ainsi qu'une décision

plus rapide et plus facile à prendre, contrairement aux acteurs traditionnels qui opèrent les prêts dans des temps beaucoup plus longs et de façon moins transparente.

De plus, les startups Fintech qui mettent en place des plateformes de P2P lending ne sont pas impliquées directement dans le prêt, ce qui leur confère l'avantage de ne pas être obligées de respecter les exigences en fonds propres que les banques traditionnelles doivent respecter (Williams-grut, 2016). Lee et Shin (2017) insistent aussi sur le fait qu'au-delà de leur frais de structure bas, et des processus de prêt améliorés, les startups proposent des taux d'intérêts compétitifs.

Cependant, Zhu et al (2012) pointe du doigt que l'objectif principal des prêts P2P est la consolidation de dettes et le refinancement des découverts personnels, ce qui peut participer au surendettement de personnes ou entreprises peu ou plus solvables et les amener au dépôt de bilan rapidement.

3.3.3.2. Le crowdfunding et le crowdlending représentent de nouveaux modes de financement de projets amenés par les startups Fintech

Contrairement au P2P lending, le crowdfunding et le crowdlending se focalisent sur le financement des projets. Les succès de certaines campagnes de crowdfunding (ou financement participatif) ont rendu très populaire cette innovation de la Fintech, les plateformes les plus connues sont GoFundMe et Kickstarter. Elles ont déjà financé des milliers de projets innovants. Les plateformes de financement participatif mettent en relation des porteurs de projets avec des donateurs, qui financent avec des dons des projets qu'ils souhaitent voir réussir en échange d'une récompense non-financière. Les plateformes de crowdfunding gèrent des flux d'argent importants et allouent un service financier alternatif pour les porteurs de projets, ce qui les met en concurrence indirect avec les services de financement traditionnels.

Ce nouveau business model du financement participatif révolutionne ainsi le don et le financement de projet. D'un côté, les particuliers peuvent donner pour une grande variété de projets, de la collecte de fonds à but caritatif à la production d'un produit innovant ; d'un autre côté, ils peuvent financer le projet d'une entreprise en contrepartie de parts dans la société. La startup proposant une plateforme de financement participatif est un facilitateur entre le contributeur et l'initiateur du projet et se rémunère sur une commission prélevée sur l'ensemble de la somme récoltée par le projet. Ce service constitue une innovation majeure dans la Fintech, permettant ainsi à des milliers de PME et de projets créatifs d'être créés sans passer par un service de financement traditionnel qui pourrait leur être refusé (Lee et Shin, 2017).

Bien que le crowdfunding est encore très modeste en volume dans le secteur du financement, Dapp (2015) pense que les banques ne doivent pas rester inactives dans ce service. Selon lui, les banques doivent soutenir la croissance et l'amélioration des plateformes de financement participatif pour avoir accès aux meilleurs projets dès leur création. De plus, certaines nouvelles entreprises du crowdfunding deviennent des acteurs majeurs du financement au niveau international et innove en créant de nouveaux services annexes de financement sophistiqués. Toujours selon Dapp (2015), les nouveaux acteurs du crowdfunding pourront acquérir de plus en plus de parts de marché au détriment des banques traditionnelles car, en participant au financement dès le démarrage d'un projet, elles pourront être des interlocuteurs privilégiés lors des phases ultérieures de financement.

Ces nouveaux business models ont remis en question la façon dont les consommateurs, les particuliers ou les entreprises abordent le financement. Ils se détournent plus facilement des banques traditionnelles et vont vers les solutions les plus adéquates à leur projet. Enfin, la portée des plateformes de financement et prêts des startups Fintechs permet d'étendre et de diversifier les portefeuilles au niveau mondial (Anagnostopoulos, 2018). En outre, les startups évitent les risques financiers liés au secteur bancaire en se concentrant seulement sur la correspondance directe entre emprunteur et prêteur/donneur.

3.3.4. La technologie a permis un renouveau sur le marché de l'investissement

Le marché de l'investissement et des capitaux est pionnier dans l'intégration des Fintechs par les acteurs traditionnels. Dès le début des années 2000, les sociétés d'investissement traditionnelles s'appuyaient sur des Fintechs pour leurs back-ups en utilisant des moniteurs électroniques et calculateurs automatisés pour négocier les liquidités auprès des courtiers et autres fournisseurs (Gomber et al, 2018). Les vendeurs de solutions d'investissements ont mis en place des systèmes informatisés basés sur des algorithmes pour accélérer et réduire les coûts de leurs opérations et ainsi améliorer l'expérience client (Gomber et al, 2018).

Ainsi, les Fintechs ont depuis longtemps fait évoluer le marché des capitaux. Le segment du trading est celui qui a le taux de pénétration des Fintechs le plus important. Les Fintechs ont été intégrées par les salles de marché des acteurs traditionnels pour optimiser leur business model, ce qui signifie dans la pratique passer des ordres d'achat et de vente de titres plus rapidement et monitorer les risques financiers en temps réel (Lee et Shin, 2017). Les investisseurs traditionnels peuvent grâce aux Fintechs proposer des prix transparents à leurs clients, garantir

la sécurité des transactions et voir, à l'aide des applications mobiles, leurs investissements en temps réel.

L'apparition des robots-advisors et des plateformes communautaires de trading a marqué une réelle disruption technologique dans le secteur de l'investissement et des capitaux et donc dans le business model des banques d'investissement traditionnelles. Les robots-advisors sont « des algorithmes pour développer un portefeuille d'investissement et faire des recommandations d'investissement adaptées aux différents clients » (Deloitte, 2015). Röder et Walter (2017) définissent eux les plateformes communautaires de trading comme « la combinaison d'un réseau social et d'une plateforme de négociation offrant aux utilisateurs la possibilité de partager leurs idées d'investissement [...] et de copier des idées de transactions d'autres utilisateurs ». Ces deux technologies financières contribuent à un service de gestion de portefeuilles d'investissement plus économiques et plus personnalisés pour le client et désintermédient ainsi les acteurs historiques que sont les conseillers financiers ou les gestionnaires de fortune et de patrimoine. Les Big Data Analytics et l'intelligence artificielle ont rendu les algorithmes des robots-advisors très performants et ne nécessitent presque plus d'intervention humaine, ayant même des performances moyennes meilleures qu'un conseiller financier humain sur les opérations simples (les opérations d'investissement plus complexes sont encore du ressort des conseillers financiers humains). L'alliance des Fintechs sur les conseils d'investissement simples et de l'expertise humaine sur les conseils d'investissement complexes permet de générer des services financiers optimisés pour les clients.

Malgré l'attrait de la clientèle pour ces solutions Fintechs et l'optimisation des business models existants, Gomber et al (2018) soulignent que les fournisseurs de services d'investissement automatisés ont des difficultés à devenir profitables. En effet, ces services génèrent peu de marge, avec un prix bas proposé au client et des frais d'investissement et de gestion élevés (la technologie deep learning intégrée demande des compétences humaines recherchées et donc chères).

3.3.4.1. La blockchain est aussi une technologie de rupture sur le secteur de l'investissement

Nofer et al. (2017) perçoivent la blockchain comme une Fintech disruptive majeure sur les marchés financiers car elle apporte des business models nouveaux, des améliorations opérationnelles ainsi que la création de nouveaux produits et services d'investissement. Aujourd'hui, la blockchain a créé un nouveau marché de l'investissement avec la création des

multiples cryptomonnaies, cependant, son usage pour les marchés des capitaux traditionnels n'est pas encore mature puisque plusieurs problèmes techniques (sécurité, mise en place) et non-techniques (réglementation, fiscalité) n'ont pas encore été résolus.

Les acteurs traditionnels ont depuis longtemps intégré les Fintechs dans leur business model, facilitant ainsi les décisions d'investissement et réduisant leurs coûts. Cependant, l'innovation technologique a disrupté ces business models en proposant des solutions bien plus personnalisées pour le client et à des coûts bien moins élevés. Bien que ces nouveaux business models n'aient pas encore prouvé leur viabilité économique, le soutien des sociétés de capital-risque vers les startups Fintechs proposant des business models innovants leur permet de gagner des parts de marché sur le marché de l'investissement et des capitaux. Les acteurs traditionnels s'appuient aussi sur des startups Fintech utilisant des technologies de pointe pour améliorer leurs services. Par exemple, Sesamm, une solution s'appuyant sur le Big Data et l'IA pour prédire les mouvements des marchés financiers, permet à des gestionnaires d'actifs d'optimiser leurs décisions et ainsi augmenter leur performance économique. Enfin, si la blockchain sera certainement la prochaine disruption importante du secteur, avec l'arrivée des contrats intelligents, sa viabilité technique et technologique peine encore à être démontrée.

L'innovation technologique dans les Fintechs a transformé les business models sur l'ensemble du secteur bancaire et financier. Ces nouveaux business models sont en grande partie portés par de nouveaux acteurs, les startups, la plupart du temps spécialisées sur un segment de niche, et proposent de nouveaux services financiers qui sont personnalisés selon les besoins du client, moins chers et plus efficaces. L'agilité et la rapidité de ces nouveaux acteurs sont dues selon Dapp (2015) à l'intégration rapide d'une infrastructure numérique dans leur proposition de valeur et à une « offre d'achat centralisée ». Les startups acquièrent rapidement une grosse clientèle et créent une grande concurrence aux acteurs traditionnels sur les services financiers « simples » grâce à la mise en place d'applications et services web. Cependant, Dapp (2015) souligne que les services financiers offerts par les startups restent simples et limités. Les acteurs traditionnels gardent un certain avantage concurrentiel dans la proposition de services financiers complexes, comme les IPO (Initial Public Offering ou Introduction en bourse) ou les planifications fiscales, qui ne peuvent pas encore être automatisées voir même digitalisées faute d'usage technique convaincant.

De plus, l'innovation technologique et par conséquent les nouveaux business models ont apporté des défis réglementaires majeurs dans le secteur bancaire et financier. Les Fintechs sont

en même temps l'objet de nouvelles réglementations de la part des régulateurs et d'opportunité pour les acteurs du secteur.

3.4. La réglementation est un élément de disruption majeur dans le secteur financier

La réglementation est considérée par de nombreux dirigeants d'entreprises du secteur financier comme une source importante de disruption (PWC, 2015). En effet, elle peut être à l'origine d'innovations technologiques et disruptives car les différents acteurs doivent se transformer pour être en conformité avec les nouvelles règles. Cependant, l'innovation technologique peut être plus rapide que la réglementation et devient alors un challenge pour les régulateurs qui doivent s'adapter pour encadrer ces nouvelles technologies et les nouveaux acteurs pénétrant le marché. Si le régulateur ne trouve pas le bon équilibre pour répondre aux challenges de la Fintech et impose des règles trop strictes, la réglementation peut devenir un frein à l'innovation. Les autorités de régulation du secteur financier doivent ainsi trouver le bon équilibre entre répondre aux risques liés à la Fintech et permettre le développement de l'innovation au sein du secteur financier. Nous allons voir dans un premier temps, comment la réglementation s'est adaptée à l'arrivée des Fintechs et quelles ont été les réponses des acteurs traditionnels. Dans un second temps nous observerons les nouvelles opportunités de disruption que la réglementation a développées.

3.4.1. Les organismes de réglementation du secteur financier ont dû s'adapter à l'arrivée des Fintechs et des startups

Le développement des Fintechs a posé un certain nombre de problèmes aux autorités de régulation des marchés financiers. De fait, comme le dit Kirchner (2011), la réglementation est lente et factuelle, c'est-à-dire qu'elle se base sur des erreurs passées et met en place des règles fixes sensées corriger ces erreurs. Les Fintechs permettent quant à elles de dynamiser les marchés et donc accélèrent les mouvements d'argent, ce qui rend les risques de propagation de failles de sécurité plus importants. Par exemple, les Fintechs permettent d'accéder de manière plus rapide et plus transparente aux informations des marchés financiers, en cas d'information erronée, il y a un risque de contagion des comportements des acteurs réagissant à cette information. De plus, lorsque les algorithmes de robo-advisors doivent faire face à des prises de décision complexes, ils peuvent produire des erreurs de décision à un rythme soutenu, ce qui peut rendre la contagion difficile à contenir (Anagnostopoulos, 2018). De plus, Gomber et al

(2018) évoquent que les outils traditionnels des régulateurs ne leur permettent pas de traiter et analyser efficacement les énormes volumes de données générées par le secteur financier car ils manquent souvent de compétences et de soutiens technologiques. Ils ajoutent que les régulateurs peuvent mettre très longtemps avant de tirer les conclusions de données acquises lors d'un incident.

De plus, EY (2016) indique que plusieurs rapports ont souligné que la réglementation dressait des barrières à l'innovation technologique et aux nouveaux acteurs de la Fintech. À la suite de la crise de 2008, les autorités de régulation du secteur financier ont mis en place des normes réglementaires importantes sur de nombreux produits et services bancaires, ce qui a augmenté les coûts de conformité pour les acteurs et par conséquent dissuadé certaines startups Fintech (Dapp, 2014). Ces coûts de conformité peuvent dresser des avantages concurrentiels pour les acteurs traditionnels qui disposent de plus de ressources financières et qui ont aussi l'habitude de dépenser de l'argent pour se conformer aux nouvelles réglementations (Anagnostopoulos, 2018). Comme évoqué précédemment, les nouveaux acteurs se concentrent alors sur des produits et services bancaires simples, non soumis à de lourdes normes réglementaires, bien que certaines startups disposant d'un gros soutien financier n'hésitent pas à prendre des licences bancaires (ex : N26) ou des licences d'établissement de paiement (ex : Google, Facebook, Apple) pour concurrencer les acteurs traditionnels (Dapp, 2015).

Cependant depuis quelques années, certaines autorités du secteur financier ont tenté de trouver le bon équilibre réglementaire pour contenir les risques liés au développement des Fintechs sans empêcher l'innovation technologique et l'arrivée de nouveaux acteurs pouvant améliorer de manière générale l'offre financière faite aux consommateurs et l'efficacité du secteur financier. La Financial Conduct Authority (FCA), l'autorité régulatrice du secteur financier britannique, a initié des mesures afin de trouver ce fameux équilibre en lançant des « bacs à sable », espaces de régulation permettant aux startups Fintech de tester « grandeur nature » des nouveaux produits et services financiers (EY, 2016). En outre, la FCA fournit aux startups Fintech un processus d'enregistrement « fast-track » afin d'obtenir rapidement et dans de moindres coûts un agrément bancaire. Il y a donc une réelle volonté des régulateurs d'abattre les barrières liées à la réglementation et d'encourager l'innovation et le développement des Fintechs afin de bousculer et de concurrencer les acteurs traditionnels. Sur leur site internet, la FCA soutient son effort : « Les obstacles réglementaires, tant au niveau du Royaume-Uni qu'à l'U.E, peut fausser la concurrence et décourager les nouveaux venus sur le marché, privant les consommateurs des avantages des nouveaux services financiers améliorés, proposés par les fournisseurs actuels.

« Project Innovate » cherche à identifier les obstacles à l'innovation et s'efforce de les résoudre sans compromettre les normes de protection des consommateurs ».

D'une part, les régulateurs essaient de digitaliser leurs outils en s'appuyant sur la maîtrise du Big Data et de l'intelligence artificielle pour automatiser les analyses et rapports des activités des marchés financiers en ligne, créer des plateformes réglementaires « open-source » ainsi que mettre en place une réglementation basée sur des principes (comme une approche dynamique qui s'appuie sur les données de performance des acteurs régulés, une régulation « algorithmique » focalisée sur les résultats tirés de la « data science » ou une régulation itérative basée sur la collaboration entre les startups Fintech et les régulateurs, cette dernière permettant de mettre à l'essai des services innovants alimentés par la Fintech).

D'autre part, la BBVA (2019) nous présente les très récentes réglementations qui permettent aux autorités de réglementation et aux gouvernements de trouver l'équilibre entre contrôle des Fintechs et souhait de favoriser l'innovation technologique et disruptive. Récemment, la nouvelle norme européenne DSP2 (directive sur les services de paiements 2) a chamboulé le secteur du paiement. En effet, cette nouvelle directive cherche à encourager la concurrence sur les services de paiement tout en renforçant la sécurité des paiements en Europe. Pour ce faire, elle donne à de nouveaux acteurs de gestion de comptes et de paiement, la capacité à centraliser et accéder aux informations bancaires et de paiement des clients. Les banques traditionnelles doivent donc développer des APIs afin de mettre à disposition les données de leurs clients en open-source (de manière restreinte et sécurisée bien sûr). Au final, les consommateurs tirent profit de cette directive en profitant de la réduction des coûts des services bancaires et d'investissement ainsi que d'un accès plus personnalisé et centralisé de leurs informations (Anagnostopoulos, 2018). De plus, une des préoccupations majeures engendrée par l'utilisation accrue des Fintechs est la protection des données personnelles. Nous avons vu que le Big Data a une part prédominante dans la proposition de nouveaux services financiers, avec une valeur des données personnelles de plus en plus importante. Pour redonner aux utilisateurs le contrôle de leurs données personnelles, l'U.E a mis en place la RGDP (Réglementation Générale des Données Personnelles), qui devrait éviter aux acteurs utilisant la technologie d'en faire une utilisation déraisonnée. Enfin, la Commission Européenne ainsi que la Banque Centrale Européenne envisagent d'harmoniser la coopération dans la cybersécurité, notamment sur le secteur financier.

L'apparition de ces nouvelles exigences réglementaires liées aux Fintechs bouscule les business models des banques, qui doivent s'adapter rapidement à la concurrence et aux réglementations

sur les Fintechs. Les acteurs traditionnels, jusqu'à maintenant, s'adaptent très progressivement et lentement aux changements externes, cependant, la rapidité de développement de la Fintech, l'arrivée constante de nouveaux acteurs et l'adaptation continue des régulateurs les poussent à réagir rapidement (Anagnostopoulos, 2018). Toutefois, les défis liés à la réglementation ainsi que le développement des Fintechs ont créé un nouveau type de tendance technologique supportée par des startups : Les Regtechs. Les Regtechs sont des outils technologiques qui vont permettre aux acteurs traditionnels et aux autorités régulatrices de s'adapter aux nouveaux enjeux technologiques et réglementaires imposés par les Fintechs.

3.4.2. L'apparition de la Regtech

Anagnostopoulos (2018) nous présente la Regtech comme un sous-secteur de la Fintech qui utilise les nouvelles technologies (les mêmes qui sont citées dans le 2.2.1 pour la Fintech) pour faciliter plus efficacement l'adoption des exigences réglementaires que les méthodes traditionnelles. Les Regtechs permettent, d'un côté, de résoudre les problèmes technologiques liés à l'adaptation à la réglementation auxquels font face les acteurs traditionnels (par exemple le protocole Know Your Customer ou la DSP2) ; et, d'un autre côté, d'aider les autorités régulatrices du secteur financier à répondre aux défis de la Fintech grâce à des outils technologiques automatisés et « Big Data compatible » (FRB Chicago, 2016). Les autorités passent alors d'une régulation centrée sur les actions humaines à la possibilité de contrôler les actions faites par des algorithmes et machines à haute fréquence de décision. De ce fait, l'accélération du développement des Fintechs a imposé la nécessité de développement des Regtechs (EY, 2016). Par conséquent, la Regtech est une approche complémentaire de la Fintech qui a un rôle majeur à jouer dans la révolution Fintech au sein du secteur financier puisqu'elle peut avoir une influence importante sur la création de nouveaux produits et services, la modification des pratiques du secteur financier, l'adaptation aux nouveaux comportements des consommateurs, le bouleversement des business models et bien entendu sur les réponses aux nouveaux défis réglementaires (Anagnostopoulos, 2018).

Concrètement, les Regtechs englobent toutes les technologies essentielles à la conformité réglementaire : avec l'utilisation d'une approche Big Data pour traiter les données en temps réel et avec l'utilisation de l'intelligence artificielle « deep learning » pour analyser les données et émettre des réponses rapides et adaptées. Cela réduit considérablement les coûts et les délais, accélère l'adaptation à la réglementation et augmente ainsi la valeur des normes réglementaires

(Economist, 2016). Selon Anagnostopoulos (2018), les principaux atouts des solutions Regtechs, leur permettant de créer des avantages sur leurs concurrents sont :

- **L'agilité** : Analyse de données non-structurées qui rend possible une harmonisation universelle des normes et des outils utilisant diverses sources de données (Deloitte, 2016).
- **L'apport de rapports réguliers** : La Regtech permet de fournir des rapports pouvant être générés rapidement. Par exemple, elle peut offrir une analyse des transactions en quasi-temps réel. Ces rapports permettent une réglementation et une gestion des risques proactives (Brummer, 2015).
- **La rapidité d'exécution et d'intégration** : Les Regtechs raccourcissent les délais de mise en œuvre des solutions réglementaires.
- **La pertinence des analyses** : Monitoring intelligent des risques et de la surveillance des activités. Pour les régulateurs, l'IA modélise des politiques de réglementation et simule l'impact des nouvelles réglementations avant même leur mise en place. (Deloitte, 2016).

Bien que la Regtech n'en soit qu'à son commencement, sa capacité à bousculer le secteur financier et à aider les acteurs de ce secteur attire les investisseurs et lui octroie un développement très rapide, en 2019, la Regtech représente 17% du marché des Fintechs.

Cependant, plusieurs auteurs sont prudents, voir même sceptiques, quant à l'espoir porté par les Regtechs. Tout d'abord, Anagnostopoulos met en lumière l'important écart culturel et de compétences techniques qu'il existe entre les nouveaux acteurs proposant des solutions Regtechs et les organismes de réglementation ; Aussi, Da Rin et Penas (2017) soulignent le manque de potentiel de viabilité économique des business models Regtechs, ce qui pourrait freiner les investissements en capital-risque dans les startups Regtech ; Enfin, Anagnostopoulos (2018) souligne les différences importantes qu'il existe entre l'écosystème réglementaire, par nature lent et porteur de changements progressifs et l'écosystème des technologies de pointe sur lesquelles s'appuient les Regtechs, très rapide et en constante évolution.

Dans la pratique, les actions menées par différents Etats vont à l'opposé des affirmations faites ci-dessus. En effet, des pays comme le Royaume-Uni, la Chine ou Singapour ont déjà commencé, via leurs autorités de régulation du secteur financier, à collaborer avec des Regtechs pour faciliter la mise en œuvre des nouvelles réglementations (FCA, 2016). Avec son approche « bac à sable » que nous avons étudié dans la partie précédente, la FCA permet aussi aux

startups Regtech de tester et déployer leurs solutions de manière sécurisée avec des acteurs traditionnels et régulateurs du secteur financier. L'intelligence artificielle est très complexe et oblige donc toutes les parties prenantes du secteur financier à collaborer et utiliser les Regtechs afin de mettre en place des approches réglementaires équilibrées et efficaces pour pallier les risques représentés par l'IA et créer une confiance autour de cette technologie.

La complexité de l'intelligence artificielle oblige les deux acteurs de l'industrie, y compris les experts en informatique, à collaborer avec les organismes de réglementation pour mettre en place une approche réglementaire équilibrée et efficace. Les salles de conférence auront besoin de l'expertise en intelligence artificielle pour surveiller les risques potentiels liés aux algorithmes d'apprentissage automatique. Les startups des banques et des entreprises financières devraient avoir des experts en IA et en technologies financières afin de pouvoir expliquer aux administrateurs et aux régulateurs les risques potentiels que présentent leurs produits, services et modèles.

Le développement des Fintechs a ainsi profondément changé la réglementation et donc le secteur financier. Les autorités régulatrices du secteur financier ont dû s'adapter aux nouvelles technologies et collaborer avec les nouveaux acteurs de la Regtech pour proposer des réglementations innovantes, permettant un équilibre entre contrôle des risques liés aux nouvelles technologies et promotion de l'innovation. De plus, le changement de paradigme dans la réglementation a considérablement bousculé les acteurs traditionnels du secteur bancaire et financier, ce qui leur a fait perdre certains avantages concurrentiels et parts de marché en faveur des startups Fintech et les a obligées à changer leurs méthodes opérationnelles vis-à-vis de la réglementation en collaborant avec des startups Regtech ou intégrant directement des Regtechs. La réglementation est donc un défi supplémentaire proposé aux acteurs traditionnels quant à leur adaptation aux Fintechs et à leur relation avec les startups Fintech.

3.5. Les acteurs traditionnels face aux défis de l'adaptation aux Fintechs et de la concurrence des nouveaux acteurs

Les startups se sont emparées des Fintechs pour pénétrer le secteur bancaire et financier et bousculer l'hégémonie des acteurs traditionnels présents sur ce secteur. Nous avons pu constater l'importance des Fintechs dans le renouveau de tous les pans du secteur financier et la façon dont elles ont remis en question les acquis commerciaux et opérationnels. Les acteurs traditionnels comme les banques, les établissements de crédit ou les sociétés d'investissement doivent elles aussi intégrer les Fintechs dans leurs processus pour ne pas prendre de retard sur

les nouveaux acteurs et répondre aux défis de l'innovation technologique pour rester compétitifs. Selon PwC (2016), 83% des acteurs financiers traditionnels pensent que leurs activités sont menacées par les startups Fintech.

Nous allons voir que les acteurs traditionnels répondent aux défis de la Fintech et de la concurrence des nouveaux acteurs dans un premier temps en ayant recours à de vastes programmes de transformation digitale interne et dans un second temps en développant une stratégie externe de collaboration avec les startups Fintech.

3.5.1. La lente transformation digitale des acteurs financiers traditionnels

Les acteurs traditionnels du secteur bancaire et financier ne sont pas réputés pour intégrer naturellement des technologies de pointe dans leur proposition de valeur et historiquement, le secteur financier n'est pas non plus précurseur dans le développement technologique (Dapp, 2014). Les missions traditionnelles des banques sont de fournir un niveau suffisant de liquidités sur les marchés et de gérer la création de crédit à long-terme. Néanmoins, les nouvelles attentes des consommateurs ainsi que le développement des Fintechs a poussé les acteurs traditionnels à relever les défis de la digitalisation et de l'intégration des technologies de pointe pour rester compétitifs face aux nouveaux entrants de la Fintech.

Les acteurs traditionnels n'ont pas d'autres choix que d'intégrer les Fintechs dans leur chaîne de valeur, cela nécessite une digitalisation des processus et des changements structurels profonds. Dapp (2014) insiste sur le fait que cette transformation digitale doit être globale pour réussir et non fragmentée sur certains processus, comme c'est le cas pour certaines banques traditionnelles. Les startups Fintech ont réussi à proposer des business models innovants et des nouveaux services financiers attractifs pour les clients car ils ont intégré une approche Fintech dès leur création. Une stratégie de transformation digitale globale est donc primordiale pour les grandes entreprises du secteur financier.

Drasch, Schweizer et Urbach (2018) s'appuient sur deux études d'Olanrewaju (2014) et de Skan et al. (2015) pour montrer que 60% à 80% des processus bancaires ne sont toujours pas digitalisés et que seulement 50% d'employés de banques interrogés ont confirmé que la banque pour laquelle ils travaillent est dans un processus de transformation digitale globale. Dapp (2015) enrichi ces données en indiquant que pratiquement aucun nouveau produit et service des acteurs traditionnels n'est distribué par les canaux mobiles uniquement, canaux de distribution favorisés des startups Fintechs.

La transformation digitale des banques est lente car ces acteurs ne sont pas familiers avec les nouvelles Fintechs et leur taille ne leur permet pas un changement rapide. Par exemple, Dapp (2014) pointe du doigt les nombreuses études de marché et de faisabilité entreprises par les grands groupes du secteur, leur faisant perdre beaucoup de temps et des milliards d'euros pour peu de résultats. Néanmoins, la transformation numérique des banques n'est pas nouvelle puisqu'elles ont intégré des technologies numériques dans leurs back-up au début des années 2000 (ex : les distributeurs automatiques de billets ou comme nous avons déjà vu, les logiciels de trading) en cherchant déjà à améliorer l'expérience de leurs clients et de la performance de leurs produits. Cependant, la reconnaissance de l'efficacité des Fintechs a été très tardive. En effet, Gomber et al (2018) indiquent que la différence majeure aujourd'hui réside dans l'accès à de très grands volumes de données (Big Data), à des infrastructures de stockage et à des logiciels intégrés d'analyse de données très performants (cloud computing) ainsi qu'à la maturité des méthodes d'analyse prédictive et de l'intelligence artificielle.

Par conséquent, il est compliqué et fastidieux pour les acteurs traditionnels, créés pour la plupart à l'ère des technologies analogiques et non numériques, de moderniser leurs infrastructures et systèmes datés. Réformer et restructurer les anciennes infrastructures est très onéreux et prend beaucoup de temps car il peut être difficile de rassembler les compétences nécessaires. En outre, Dapp (2014) ajoute que cette transformation digitale est encore plus difficile à mener pour les acteurs traditionnels du fait qu'ils continuent en parallèle à effectuer leurs activités quotidiennes et peut donc se faire à l'encontre de la dynamique commerciale et affecter l'offre de services adéquats. Dans une approche de digitalisation globale, les nouveaux systèmes doivent être construits sur une nouvelle base, ce qui prend beaucoup de temps. Ensuite, la transition entre l'ancien système et le nouveau doit s'effectuer de façon parallèle et progressive, ce qui peut s'avérer complexe si les deux systèmes ne sont pas du tout interdépendants.

Par ailleurs, les acteurs traditionnels ont reconnu le potentiel disrupteur des Fintechs ainsi que l'avance prise par certaines startups sur des produits et services spécialisés et essaient d'accélérer leur transformation digitale. Cependant, cette transformation nécessite de repenser et redéfinir les business models traditionnels sur lesquels les acteurs traditionnels ont construit leur hégémonie. Anagnostopoulos (2018) souligne la nécessité de créer des plateformes ouvertes en ligne, de diversifier les canaux de distribution et d'innover dans leur proposition de services pour que les banques traditionnelles ne soient pas reléguées à simplement fournir des services de dépôts, et être dépassées par les startups Fintechs. Les banques tentent de rattraper leur retard sur les startups et investissent massivement dans les technologies de pointe que nous

avons étudiées précédemment telles que le cloud computing, les Big Data Analytics, l'IA ou la Blockchain. Dans les banques par exemple, les coûts de l'investissement dans les TI (Technologies de l'information) constituent 15% à 20% de l'ensemble des coûts (Gopalan et al. 2012). De plus, Pushmann (2017) insiste en indiquant que le secteur bancaire traditionnel a les investissements en IT les plus élevés de tous les secteurs avec 4.7%. Ces investissements permettent de bâtir de nouveaux business models et proposer des produits et services similaires aux startups Fintechs comme des services bancaires entièrement en ligne, basés sur l'utilisation de plateforme SaaS et le développement d'API qui offrent aux clients une expérience simplifiée et personnalisée. Ces services sont indispensables pour que les banques ne perdent pas leur position dominante, ce qui est déjà le cas en Chine où les géants de la tech Alipay et Tencent ont plus de clients que les banques traditionnelles de dépôt (Deer, Mi et Yuxin, 2015).

Malheureusement, la digitalisation des processus opérationnels va avoir un impact très négatif sur l'emploi. En effet, Anagnostopoulos (2018) avance que 2 millions d'emplois pourraient être supprimés sur les marchés bancaires américain et européen. Les Fintechs vont automatiser, réduire les coûts et rendre plus efficaces des opérations telles que la conformité aux risques, les transactions financières ou la détection des fraudes où 10% à 15% des effectifs leur sont aujourd'hui dédiés. Cependant, la transformation digitale doit permettre aux acteurs traditionnels de rebâtir leur business models avec les nouvelles approches digitales tout en prenant pleinement en compte l'importance des ressources humaines. En effet, l'expertise humaine alliée aux Fintechs permet aux acteurs traditionnels de proposer des produits et services complexes améliorés, ce qui n'est pas le cas des startups Fintech, et donc de garder de forts avantages concurrentiels (Dapp, 2014). Par conséquent, les banques traditionnelles doivent se concentrer sur l'offre de produits et services innovants, complexes, avec une forte part de conseils humains car l'exposition concurrentielle de ces produits et services aux offres des startups est très faible. Il est indispensable pour les acteurs établis de garder une capacité d'innovation constante et rapide sur ces produits et services complexes car les startups Fintech pourront, à moyen ou long-terme les concurrencer.

Somme toute, les acteurs traditionnels du secteur financier relèvent lentement le défi de la transformation digitale et commencent à modifier leurs business models pour intégrer les Fintechs dans leur proposition de valeur. Cependant, pour accélérer leur digitalisation, les banques traditionnelles s'appuient de plus en plus sur les startups Fintech afin de compléter leurs offres ou devenir des prestataires de services.

3.5.2. La relation entre les nouveaux acteurs de la Fintech et les banques traditionnelles

Les startups Fintech sont souvent considérées comme des concurrentes aux acteurs financiers traditionnels car elles offrent des nouveaux produits et services spécialisés remettant en cause l'hégémonie des acteurs dominants. Bien qu'il existe une vraie concurrence entre certaines grosses startups Fintech et les acteurs traditionnels et que certaines d'entre elles représentent de vraies menaces, les grandes entreprises financières ont mis en place des stratégies de collaboration avec d'autres startups Fintech afin de s'appuyer sur leur avance technologique et créer des avantages concurrentiels (Lee et Shin, 2017).

Lee et Shin (2017) rapportent dans leur sondage que les acteurs financiers traditionnels investissent sous différentes formes dans les startups Fintech : en s'associant avec les startups Fintech, en externalisant certains services financiers s'appuyant sur les Fintechs auprès des startups, en prenant des parts au capital via un investissement en capital-risque, en accélérant des startups via des incubateurs d'entreprise, en acquérant directement certaines startups ou en développant des startups Fintech directement en interne. Ces formes d'alliances stratégiques permettent d'améliorer l'innovation, la compétitivité et la performance aussi bien des acteurs traditionnels que des startups (Drasch, Schweizer et Urbach, 2018). Néanmoins, Lee et Shin (2017) nous indiquent que si les startups Fintech sécurisent des investissements issus des fonds en capital-risque et profitent d'une réglementation avantageuse sur leurs services, elles sont moins enclines à collaborer avec les acteurs financiers traditionnels.

La concurrence s'est transformée en collaboration directe entre banques et startups Fintech/Regtech. Afin de faire prospérer au mieux cette collaboration, il est nécessaire que les banques aient déjà développé des plateformes numériques, ouvertes et flexibles (Anagnostopoulos, 2018). Néanmoins, Anagnostopoulos (2018) et Drasch, Schweizer et Urbach (2018) ont identifié des obstacles théoriques pouvant entraver la relation et la coopération entre les acteurs car ils ont des objectifs et des positions de marché parfois antagonistes. D'un côté, les acteurs traditionnels peuvent craindre le manque de sécurité informatique et de conformité des startups Fintech, pouvant représenter des risques importants pour eux. D'un autre côté, les startups pointent du doigt les différences importantes de culture d'entreprise et la rigidité des processus opérationnels des acteurs traditionnels qui peuvent les freiner dans leur développement (Anagnostopoulos, 2018).

Malgré ces obstacles théoriques, la motivation des acteurs pour entrer dans une coopération est importante car de multiples avantages sont tirés de ces rapprochements. Jooyong et Eunjung (2016) ont fait une étude qui soutient que les coopérations entre les startups Fintech et les acteurs financiers traditionnels sont plus bénéfiques pour le bon développement du secteur financier que l'affrontement entre les concurrents. Drasch, Schweizer et Urbach (2018) montrent, d'une part, que les banques qui s'appuient sur les startups pour développer de nouveaux produits et services, attaquent de nouveaux segments de niche et accèdent aux nouvelles Fintechs ; et, d'autre part, les startups Fintech tirent profit des ressources financières des grandes entreprises du secteur, de leur infrastructure, de leur importante base clients et de leur conformité réglementaire. En outre, les acteurs traditionnels dépendent plus des startups Fintechs et de l'accès aux technologies de pointe que le contraire (Drasch, Schweizer et Urbach, 2018).

Les coopérations entre acteurs financiers traditionnels et startups Fintech peuvent prendre plusieurs formes juridiques : acquisition, alliance, incubation ou coentreprise (Seo et Hill, 2005). Dans leur étude sur la coopération entre ces acteurs, Drasch, Schweizer et Urbach (2018) ont soulevé les résultats suivants : les alliances (78%) représentent la plupart des coopérations et la majorité des alliances se concentrent sur l'innovation de services et de produits financiers (72%) ; L'acquisition (5%), l'incubation (9%) et la coentreprise (1%) représentent quant à eux des formes minoritaires de coopération. De plus, il est intéressant de noter que dans 91% des cas, les startups gardent la maîtrise complète de leur technologie et agissent donc souvent en tant que prestataires de services ou conseillers. D'un autre côté, 47% des banques servent de prestataires de services aux startups en leur fournissant des API ou une licence bancaire. De plus, 64% des banques américaines se positionnent en tant qu'investisseurs dans les startups alors qu'elles sont seulement 24% en Europe. Enfin, la quasi-totalité des banques cherchent à avoir accès aux technologies innovantes utilisées par les startups.

Les startups Fintech jouent donc un rôle prépondérant dans leurs alliances avec les acteurs financiers traditionnels. Drasch, Schweizer et Urbach (2018) concluent ainsi leur étude en relevant deux résultats qui s'opposent : d'une part les startups Fintech ne souhaitent pas vendre leurs innovations aux banques pour garder leurs avantages concurrentiels ; d'autre part les banques interagissent avec les startups de préférence en tant que prestataires de services, favorisant les startups en leur évitant certains efforts coûteux (notamment vis-à-vis de la réglementation). Enfin, les auteurs mettent l'accent sur le fait que les deux parties coopèrent

avec plusieurs autres entités, il est donc nécessaire de développer des business models agiles pour s'adapter aux alliances stratégiques.

Les acteurs traditionnels ont répondu aux défis de la Fintech et à la concurrence des nouveaux entrants en engageant de lourdes et lentes stratégies de transformation digitale. Cependant, le poids de leur héritage freine encore l'adoption de la Fintech de manière globale et leur fait ainsi perdre leur position dominante sur certains marchés de niche et services financiers simples où les startups Fintech sont plus agiles, plus compétitives et répondent mieux aux besoins des clients. Afin de ne pas prendre un retard trop important et de profiter de leur position encore très dominante sur le secteur bancaire et financier, les acteurs traditionnels ont entamé des stratégies de coopération avec les startups Fintech qui leur permet de profiter de leurs innovations technologiques pour dynamiser leur offre. Les concurrents les plus dangereux pour les acteurs traditionnels ne sont donc pas nécessairement les petites startups Fintech mais les géants d'internet (GAFA et BATX) qui profitent de leur position dominante sur les secteurs technologiques pour proposer des services financiers très largement plébiscités par les millenials et les passionnés de technologies.

4. Questions de recherche

4.1.L'accélération des innovations technologiques et disruptives favorise-t-elle les startups Fintech ?

Dans la théorie, l'innovation technologique et disruptive est souvent du fait des nouveaux acteurs car leur taille leur permet une grande agilité et rapidité opérationnelle (Macher et Richman, 2004). A l'opposé, Dan et Chang (2010) pointent du doigt les difficultés des grandes entreprises traditionnelles à développer et exploiter des technologies disruptives : le poids de l'héritage et la lourdeur de leur organisation sont des freins importants. La littérature symbolise l'appropriation des innovations technologiques par les startups Fintech. En effet, le terme Fintech est souvent utilisé pour désigner directement les startups Fintech et non les technologies financières.

Nous avons développé dans la revue de littérature l'enjeu majeur que représente l'intégration des technologies de pointe telles que le Big Data, l'Intelligence Artificielle et la blockchain dans le business model des acteurs du secteur bancaire et financier.

D'une part, les startups Fintech ont su naturellement adopter ces technologies dès leur création dans leur proposition de valeur et ainsi construire des avantages concurrentiels importants. La maîtrise du Big Data alliée à l'intelligence artificielle par exemple a ainsi permis à de nombreuses startups Fintech de créer de nouveaux business models et de proposer des produits et services innovants, personnalisés à leurs clients. Les startups Fintechs sont aussi en avance sur l'adoption de la technologie blockchain qui permettrait de désintermédier les acteurs traditionnels (Cai, 2018). Cependant, les business models soutenus par cette technologie ne se sont pas encore avérés économiquement viables.

D'autre part, les acteurs financiers traditionnels ont pris du retard dans l'intégration des technologies de pointe et du Big Data en particulier. Les banques traditionnelles n'ont pas justement considéré l'importance de ces technologies, aussi bien d'un point de vue opérationnel qu'économique (Trelewicz, 2018). Ce manque de reconnaissance des acteurs traditionnels dans l'innovation dans les Fintechs renforce les avantages concurrentiels des startups Fintech.

Néanmoins, l'accélération de l'innovation technologique et son utilisation par les startups posent plusieurs défis pour les startups Fintech : le défi de la gestion du risque financier et le défi de la sécurité et la confidentialité. Selon Lee et Shin (2017), la nature même des startups

Fintech peut faire apparaître des problèmes liés à ces défis technologiques car elles sont moins solides financièrement et moins armées en cas de difficulté majeure.

Pour conclure, à la suite de la revue de littérature, nous pouvons émettre la première question de recherche suivante : **Est-ce que l'accélération de l'innovation technologique et disruptive favorise-t-elle la pénétration des startups Fintechs sur le secteur bancaire et financier ?**

4.2. Les startups, à l'aide de la Fintech, bousculent-elles l'hégémonie des acteurs traditionnels sur certains segments du secteur bancaire et financier ?

Dans la revue de littérature, les auteurs s'accordent majoritairement pour dire que les nouveaux acteurs de la Fintech réussissent à renouveler les offres de services financiers sur des segments importants et historiques, comme les services bancaires de dépôt, le paiement, le financement et l'investissement. Ces startups Fintechs gagnent des parts de marché sur les acteurs financiers traditionnels car, selon Anagnostopoulos (2018), elles développent des business models innovants qui correspondent aux nouvelles attentes des clients et qui désintermédièrent les services financiers classiques.

Les startups s'appuient sur les Fintechs pour créer des business models performants et innovants pour disrupter les services financiers traditionnellement fournis par les acteurs historiques du secteur bancaire et financier. Par exemple, les banques traditionnelles de dépôt sont fortement concurrencées par de nouveaux acteurs comme les banques en ligne ou les néo-banques qui proposent des services de gestion de compte bancaire complètement dématérialisés, en ligne, rapides et personnalisés. Ces services financiers simples répondent aux attentes des millenials, habitués à la technologie et insatisfaits de la proposition de services des banques de dépôt (PwC, 2016). De même, certaines startups Fintechs non-bancaires ont attaqué les segments du paiement et du financement en désintermédièrent les acteurs traditionnels grâce à des services plus simples d'utilisation, adaptés aux nouvelles technologies et transparents dans leur application, que ce soit pour les particuliers ou les entreprises. Par exemple, certaines startups proposent aux commerçants des solutions de paiements omnicanaux et basées sur les données clients. Enfin, les startups ont réussi à élargir les services financiers simples aux populations discriminées par les critères d'accès à ces services des acteurs traditionnels. Par exemple, le crowdfunding est un nouveau service proposé par les startups Fintech afin de permettre à certains projets, considérés « à risque » par les banques traditionnelles, d'être financés.

De plus, l'évolution de la réglementation à la suite des développements rapides de la Fintech a bousculé les banques traditionnelles et leur a fait perdre des parts de marché au profit des startups (RGPD, DSP2).

Toutefois, les auteurs étudiés soulignent que les nouveaux acteurs de la Fintech deviennent très compétitifs uniquement sur les services financiers simples et limités à une réglementation favorable (Dapp, 2015). Une grande partie des startups non-bancaires ne dispose pas d'un agrément financier ou d'une licence bancaire ce qui les restreint dans leur proposition de service et les oblige à former des partenariats avec les acteurs traditionnels. Ainsi, les acteurs traditionnels gardent des avantages concurrentiels importants sur les services financiers complexes grâce à leur expertise et à la difficulté rencontrée par les startups à se conformer aux nécessités réglementaires qu'implique la proposition de tels services.

En conséquence, la revue de littérature nous amène à la deuxième question de recherche suivante : **Le renouvellement des business models traditionnels sur certains segments du secteur financier et la proposition de services financiers innovants permettent-ils aux startups de concurrencer et de remettre en cause l'hégémonie des acteurs traditionnels ?**

4.3. Les acteurs financiers traditionnels sont-ils en retard dans l'adoption des Fintechs et gardent-ils une forte position dominante sur le secteur bancaire et financier ?

Bien que les nouveaux entrants tirent parti de l'innovation technologique et disruptive (et donc des Fintechs) et réussissent à bousculer les acteurs financiers traditionnels, la revue de littérature nous confirme que ces derniers gardent une position (très) dominante sur le secteur financier. Le maintien de cette position passe par l'intégration des Fintechs, l'évolution de leurs business models et la proposition de nouveaux services financiers.

Il apparaît à la lecture des différents auteurs de ce domaine, que les acteurs financiers traditionnels sont en retard dans l'adoption des Fintechs. Aujourd'hui, ces acteurs essaient de rattraper ce retard en adoptant des stratégies de transformation digitale profonde et en investissant de façon massive dans les nouvelles technologies de l'information (Gopalan et al, 2012). La lourdeur des organisations et le poids de l'héritage culturel rendent la transformation digitale des entreprises traditionnelles lente et fastidieuse. Néanmoins, elles peuvent se servir de l'association des Fintechs, de leur héritage, de leur important capital humain et de leur

expertise afin de créer de nouveaux avantages concurrentiels, surtout sur les services financiers complexes (Dapp, 2014).

Les nouveaux rapports de force sur le secteur bancaire et financier ont obligé les acteurs traditionnels à considérer les startups Fintechs comme potentiels partenaires et pas seulement comme menaces. Dès lors, au-delà des stratégies de transformation digitale nécessaire, les acteurs financiers traditionnels ont amorcé des stratégies d'alliances avec des startups Fintech afin de profiter de leur avance technologique pour combler leur retard sur l'intégration des Fintechs et proposer de nouveaux services financiers (Lee et Shin, 2017). De plus, les acteurs traditionnels sont obligés de se rapprocher des nouveaux acteurs Regtechs pour rester conforme à la nouvelle réglementation et ne pas perdre de parts de marché sur les startups de la Fintech utilisant leur technologie pour se conformer très rapidement.

Ainsi, les auteurs permettent de soulever cette troisième et dernière question de recherche : **Les nouvelles stratégies de transformation digitale et de coopération avec les startups permettent-elles aux acteurs traditionnels de conserver une position dominante sur le secteur ?**

PHASE EMPIRIQUE

5. Méthodologie

5.1.Choix de l'étude empirique

Dans la rédaction de ce mémoire, j'ai mené une démarche hypothético-déductive. Après avoir émis des questions de recherche qui découlent de la phase théorique, l'étude empirique permet de comprendre les enjeux et construire une réponse empirique aux questions issues de la recherche théorique. L'explication de la méthodologie utilisée pour la recherche empirique et la collecte de données sont décrites ci-après.

Les trois questions de recherche soulevées suivent la méthode constructiviste. En effet, elles correspondent à des interrogations qui résultent de la compréhension de l'étude de la littérature financière et Fintech existante. L'étude empirique servira à construire une réponse aux questions de recherche émises.

Pour effectuer cette étude empirique, mon choix est de mener des entretiens qualitatifs enrichis par une analyse de données secondaires issues de bases de données sectorielles. Les entretiens qualitatifs sont semi-directifs à réponses libres, c'est-à-dire construit avec un guide d'entretien autour de thèmes généraux et des questions directrices tout en gardant une grande souplesse lors de l'entretien. L'avantage de cette méthode d'entretien est de pouvoir poser des questions en fonction de la réponse de l'interlocuteur et d'approfondir certains sujets si nécessaire, tout en respectant un cadre d'entretien et d'éviter de s'éparpiller. De plus, l'analyse des données secondaires va permettre de compléter et de contrebalancer les réponses des acteurs par des données statistiques, les réponses pouvant être biaisées par la position de l'interviewer, qu'il se trouve dans une startup ou dans une grande entreprise.

Pour cette étude, j'ai ciblé des fondateurs de startups Fintech, des experts du secteur Fintech et des cadres dirigeants de grandes banques traditionnelles afin d'avoir une réponse complète de l'ensemble des acteurs étudiés. Les interviewés ont été contactés par LinkedIn, réseau social professionnel. Un message personnalisé a été adressé à chacune des cibles avec le guide d'entretien en copie. Au total 6 personnes m'ont donné une réponse favorable pour répondre aux questions mais seulement 4 ont donné réellement suite :

- Catherine G., Responsable du département startups dans une grande banque française, qui a demandé à conserver l'anonymat ;
- Grégoire Bourdin, CEO chez HiPay ;

- Romain Grimal, investisseur chez BlackFin Capital Partners;
- Lucas Odion, chargé de projet digital & innovation chez Natixis.

Les quatre entretiens ont été effectués par téléphone afin de permettre un enregistrement de la discussion et une retranscription fidèle des propos. Les résultats se présenteront sous forme de réponses aux questions de recherche en analysant les réponses des personnes interviewées avec les chiffres tirés des données secondaires.

5.2.Limites de l'étude empirique

Cette étude empirique a plusieurs limites :

- La première limite est la difficulté rencontrée pour trouver des interlocuteurs. En effet, la totalité du démarchage a été effectuée par LinkedIn, qui permet de trouver facilement les profils ciblés, mais qui rend le message moins personnalisé et engage moins la personne contactée à répondre que si elle avait été contactée par mail. Au total 15 personnes ont été contactées sur une période d'1 mois et seulement 6 ont répondu positivement au message. De plus, 2 personnes n'ont pas donné suite à leur première réponse, ce qui montre le peu d'engagement à la suite d'un contact LinkedIn ;
- La deuxième limite est la zone géographique des personnes contactées. La phase théorique s'est basée sur une littérature internationale, avec des questions de recherche qui suivent une logique mondiale, alors que la phase empirique s'appuie sur des entretiens effectués avec des personnes travaillant exclusivement en France. Le réseau activé étant quasi-intégralement français, il a été très difficile d'atteindre des experts internationaux. Cette limite sera nuancée par l'ajout de données secondaires issues d'études mondiales ;
- La troisième limite est la partialité des personnes interrogées. Bien que les interviewés aient tenté de faire preuve d'impartialité dans leur réponse, il est normal que les réponses données soit influencées et biaisées par leur situation professionnelle. La réponse et la vision du marché d'un dirigeant de startup peuvent pencher en faveur des startups Fintech et celles d'un cadre-dirigeant de grand acteur traditionnel en faveur de son entreprise ou de sa corporation. De même que pour la zone géographique, les données secondaires utilisées vont essayer d'atténuer ces biais.

6. Réponses aux questions de recherche

6.1.L'accélération de l'innovation technologique et disruptive favorise la pénétration des startups Fintechs sur le secteur bancaire et financier mais ne leur assure pas des avantages concurrentiels

6.1.1. Les startups Fintech ont su profiter d'un environnement technologique porteur

Selon Romain Grimal, les startups Fintech ont profité d'un environnement technologique externe très porteur :

« Au-delà de l'essor de la Fintech il y a l'essor de l'écosystème technologique en général. On s'est retrouvé dans un environnement extrêmement porteur pour les startups technologiques en général dont la Fintech est un des représentants ».

Romain Grimal, fait référence à la hausse des investissements en capital-risque dans les startups technologiques, à des politiques favorables, à la création d'incubateurs, à la hausse des créations de startups et aux nouvelles perspectives de carrière qu'offre la création d'une startup.

Aussi, Romain Grimal traduit la question dans le sens inverse et ainsi, fait part de son sentiment sur le fait que le secteur financier est très attractif et fait prospérer les startups technologiques :

« La finance est un secteur de l'économie qui est central et les startups Fintech ont tendance à attirer beaucoup d'argent »

Les startups Fintech profitent aussi de l'attractivité des innovations technologiques auprès des consommateurs de produits et services bancaires et financiers afin de pénétrer le marché. Deloitte conseil (2017) a mené une étude quantitative auprès de consommateurs français sur le secteur bancaire et financier et il ressort que 75% des répondants sont d'accord avec l'affirmation que « les innovations technologiques nous rendent les tâches quotidiennes de plus en plus faciles ». De plus, cette même étude dit que 44% des interrogés sont en demande d'innovations technologiques dans le secteur bancaire et financier et sont prêts à adopter des produits et services proposés par des startups Fintech.

D'un point de vue interne, Romain Grimal ajoute qu'il est plus naturel pour les startups d'intégrer les innovations technologiques que pour les acteurs financiers traditionnels, en effet, cela favorise leur pénétration du marché :

« Les startups ont la chance de partir d'une page blanche technologiquement parlant, elles ont le choix dans les briques technologiques qu'elles vont utiliser et donc elles vont choisir des briques technologiques ultra-modernes : Forcément ça va être plus efficace et moins coûteux. »

Grégoire Bourdin renforce la réponse de Romain Grimal en prenant en exemple Adyen qui tire parti de son avance technologique sur les acteurs traditionnels :

« Evidemment, avoir intégré très tôt ces technologies a donné un avantage très important à des nouveaux acteurs comme Adyen ou Stripe qui ont un taux de chiffres d'affaires et de rentabilité plus importants que les banques, leur ont piqué des parts de marché et sont autant valorisés en bourse que les grandes banques traditionnelles (Adyen a quasiment la même valorisation boursière que Société Générale). Les acteurs traditionnels prennent alors un retard conséquent sur ce type d'acteurs et se sont fait complètement disruptés sur la verticale paiement. Pour l'instant les acteurs traditionnels sont incapables de réagir à ce stade. Le fait d'être sur beaucoup de verticales rend les acteurs traditionnels moins bons sur l'intégration des nouvelles technologies. »

Grégoire Bourdin ajoute que la taille de l'entreprise est un des éléments majeurs dans la facilité des startups à développer des innovations technologiques :

« Nous chez Treezor, quand on était 5 à 10 personnes à développer la technologie, il y avait un côté facile car on était agiles et hyper réactifs. Lorsque tu es plus gros ça devient plus compliqué car il y a plus d'intermédiaires et des couches de décisions plus importantes, tu es donc plus lent. La vraie raison est donc humaine. »

Comme nous l'avons constaté dans la revue de littérature et toujours selon Romain Grimal, le développement du Big Data et de l'Intelligence Artificielle a permis aux startups de proposer des business models innovants et de prendre un avantage sur les acteurs traditionnels :

« L'IA est une technologie qui est arrivée à maturité il y a 3-4 ans et aujourd'hui la puissance des algorithmes et l'abondance des données permettent de créer des uses-cases très puissants pour les startups. Les startups Fintech qui s'appuient dessus avec en plus une grande maîtrise de la data et un business model viable prospèrent sur le secteur. C'est d'ailleurs un problème pour les grandes banques dans leur transformation digitale car à cause de l'accumulation des strates technologiques depuis plusieurs années, c'est compliqué pour elles d'avoir accès à de la data uniformisée. Alors elles créent des data lakes pour pouvoir récolter assez de data pour faire tourner leurs algorithmes et avoir des résultats pertinents. »

Cependant, Romain Grimal confirme aussi le potentiel mais surtout les doutes des auteurs sur la technologie blockchain qui ne trouve pas le bon créneau pour se développer :

« Pour le moment la blockchain n'est vraiment pas une technologie viable dans le secteur financier. Il y a des gros consortiums interbancaires qui essaient de créer des usages dans la blockchain mais ça n'aboutit pas à grand-chose pour l'instant. La promesse de cette technologie est exceptionnelle mais personne ne sait comment l'utiliser et à quel use case ça peut répondre. Certaines startups aujourd'hui réessaient de se lancer dans cette techno avec des propositions très sérieuses, nous continuons à surveiller ces boîtes mais nous n'investirons pas dans l'année qui vient dans la blockchain puisque au niveau business ce n'est pas viable. »

Comme relaté dans la revue de littérature, l'environnement et le développement technologique sont des atouts pour les startups Fintech pour pénétrer un segment du secteur bancaire et financier et potentiellement créer des avantages concurrentiels. D'un côté, l'environnement externe est complètement favorable à la pénétration des entreprises technologiques sur tous les secteurs de l'économie mondiale. D'un autre côté, la nature même des startups est favorable à l'adoption de ces technologies de pointe, technologies qui sont vues à 50% par des dirigeants de grandes banques mondiales interrogés par Capgemini (2018) comme facteurs principaux de disruption du secteur bancaire et financier.

6.1.2. Les défis liés à l'utilisation des innovations technologiques peuvent ralentir la pénétration des startups Fintech sur leurs marchés

Par ailleurs, la revue de littérature a soulevé les défis et potentiels freins que les startups peuvent rencontrer avec l'intégration des innovations technologiques. Ce sujet a été abordé dans les interviews pour comprendre de façon plus pratique comment les startups et les banques abordent les défis liés à la technologie.

Pour Romain Grimal, deux défis technologiques majeurs freinent les startups mais aussi les acteurs traditionnels : la confidentialité des données et la sécurité des produits et services financiers. Dans un premier temps, la RGPD essaye de gommer le premier défi lié à la confidentialité des données mais s'y conformer est une réelle difficulté pour les acteurs du secteur :

« Alors il y a la RGPD par exemple, mais ce n'est pas que pour les Fintechs c'est pour tout le monde pareil. Ce n'est pas plus facile pour les Fintechs que pour les banques d'être en conformité. Les banques ont des strates technologiques plus importantes et une capacité à se

conformer à la réglementation bien meilleure. Il y a un certain nombre de Fintechs dont le business model passe par l'aspiration de données tout azimut et ça agit comme une épée de damoclès sur elles. Par exemple, les firmes dans notre portefeuille font des audits pour savoir où elles en sont dans la conformité et mettent en place les processus pour être en conformité. Ce n'est pas quelque chose de très compliquée de base mais ça demande du temps et de l'argent aux banques mais aussi aux Fintechs car c'est un projet de transformation digitale supplémentaire. Et ce n'est pas quelque chose que les startups Fintech avaient en tête quand elles se sont lancées. »

Dans un second temps, Romain Grimal pense que l'autre défi majeur est la cybersécurité. La revue de littérature mentionne l'exposition importante des acteurs financiers aux cyberattaques et la difficulté que peuvent rencontrer les startups car elles ont des moyens financiers restreints et des processus sécuritaires assez faibles.

« L'autre défi que je veux mentionner c'est la cybersécurité, qui est le point le plus délicat pour tous les acteurs. Tous les services financiers sont susceptibles de se faire hacker car ils gèrent de l'argent et doivent donc être extrêmement vigilants dans la sécurité des données et leur gestion. Aujourd'hui, je ne suis pas sûr que les startups puissent pallier ces problèmes potentiels et je ne pense pas qu'elles mettent l'accent dessus, elles ont plus mis l'accent sur le business. Je ne suis pas convaincu que les Fintechs soient au top de leurs obligations en cybersécurité. Les banques ont plus les moyens financiers de mettre en place des stratégies efficaces de cybersécurité. La cybersécurité est le point le plus critique de ces prochaines années. Il y a des grosses startups américaines de cybersécurité qui lèvent des montants énormes. »

Par conséquent les défis issus des innovations technologiques peuvent freiner les startups Fintech à pénétrer leur marché. Les acteurs traditionnels souhaitant intégrer les Fintechs sont aussi sujets à ces défis mais ont des moyens qui leur permettent de les surpasser plus facilement. Une étude de Capgemini (2018) nous dit que les pressions liées à ces défis et à la régulation sont aussi vues par les dirigeants de grandes banques à 58% comme des éléments très disrupteurs. Cela permet ainsi le développement d'autres innovations technologiques et ainsi favorise l'entrée de nouvelles startups Fintech, les Regtechs dans le secteur bancaire et financier. L'innovation technologique et l'intégration des technologies de pointe sont très importantes dans la pénétration des startups Fintech dans le secteur financier. Néanmoins ce n'est pas le seul facteur clé de succès pour pénétrer sur le secteur bancaire et financier et construire des

avantages concurrentiels importants. Romain Grimal nous aide à comprendre, en utilisant l'exemple suivant :

« Après ce n'est pas forcément l'innovation technologique qui va faire le succès d'une startup. Par exemple il y a une startup qui propose un robo-advisor, tout le monde s'accorde à dire que ce sont des personnes très brillantes qui l'ont lancé, avec des algorithmes très puissants mais pour autant ils n'arrivent pas à vendre leur solution. Finalement ce n'est pas la technologie qui va faire le succès d'une startup mais faut pas se loupes dessus. »

Romain Grimal ajoute qu'il est nécessaire que plusieurs facteurs soient pris en compte pour créer de réels avantages concurrentiels :

« Oui exactement, c'est vraiment un tout. Si tu loupes ton développement technologique, à un moment donné ça se verra et à un moment tu vas te crasher. Après ça dépend des business models, si tu fais du B2C et du BtoSmallB, le point clé c'est vraiment l'exécution et la maîtrise du coût d'acquisition. Si tu te loupes sur la technologie, tu peux toujours réussir à avoir de la traction si tu as une excellente capacité d'exécution opérationnelle et engranger des utilisateurs. Pour le BtolargeB, tu as vraiment besoin d'une innovation technologique par rapport à ce qu'ont les banques. Avant, les banques faisaient les meilleurs choix au moment où fallait faire ces choix. Aujourd'hui il se trouve que ces choix sont datés et les bloquent un peu dans l'adoption d'autres technologies. »

6.2. Le renouvellement des business models traditionnels sur certains segments du secteur financier permet aux startups de remettre en cause l'hégémonie des acteurs traditionnels mais leur concurrence reste très variable et limitée

6.2.1. La concurrence des startups Fintech varie selon le segment et la zone géographique

Dans la revue de littérature nous avons étudié quatre principaux segments du secteur bancaire et financier disruptés par les startups Fintech : la banque de dépôt, les services de paiement, le financement et l'investissement boursier. Ces startups remettent en cause l'hégémonie des acteurs traditionnels par l'utilisation des innovations technologiques qui permettent de créer des business models innovants et de nouveaux produits et services financiers.

Grégoire Bourdin pense quant à lui que la concurrence des nouveaux acteurs n'est pas homogène selon les différents segments. Les startups sont beaucoup plus compétitives sur les segments du paiement, du Bank-as-a-service (la banque de dépôt dématérialisée) et du financement participatif.

« Il y a des différences assez importantes au niveau du développement des startups Fintech selon les segments du secteur bancaire et financier. Par exemple le bank-as-a-service se développe très rapidement avec les néo-banques ou les agrégateurs de comptes bancaires en ligne et certains nouveaux acteurs concurrencent les banques de dépôt traditionnelles, alors qu'ils n'existaient pas il y a 3-4 ans. Sur la partie paiement c'est très mature ça date d'il y a 10 ans, avec par exemple la création d'Adyen en 2005. L'essor du e-commerce a aidé au développement des prestataires de paiement. Les nouveaux acteurs du paiement e-commerce s'orientent vers le paiement dans les commerces physiques et concurrencent les acteurs traditionnels des paiements physiques qui eux n'arrivent pas à prendre le marché du e-commerce. Les nouveaux acteurs du paiement e-commerce sont plus innovants, plus agiles, plus technologiques, et étendent leur gamme pour prendre des parts de marché même en physique. Les acteurs traditionnels sont un peu en retard sur les nouvelles solutions de paiement. La maîtrise des données a été centrale pour les nouvelles solutions de paiement comme HiPay, où nous proposons un service personnalisé aux clients pour maximiser les ventes et apporter une certaine agilité dans le paiement. Le financement participatif et le P2P lending sont aussi des verticales où les banques sont peu présentes et où les startups attirent un nombre important d'entreprises. »

L'étude des données secondaires conforte les dires de Grégoire Bourdin et notre compréhension du secteur lors de la revue de littérature. EBA (2018) a mené une étude statistique mondiale sur un échantillon représentatif de consommateurs de services bancaires et financiers pour leur demander comment ils voient l'impact des nouveaux acteurs Fintech sur les business models de leur banque.

Les services de paiement proposés par les nouveaux acteurs de la Fintech sont vu par 100% des interrogés comme « affectant le business model classique de leur banque », 65% d'entre eux estiment les nouveaux services de paiement comme une menace directe à leur banque et seulement 30% pensent que c'est une opportunité pour leur banque.

Les chiffres sont un peu différents pour les services bancaires de dépôt puisque même si 96% des répondants pensent que les startups Fintech vont « affecter le business model de leur

banque », 50% d'entre eux voient ces services comme une menace pour leur banque alors que les 50% restants estiment qu'ils sont une opportunité.

Néanmoins, contrairement à ce que nous pouvions penser, le financement aux entreprises n'est pas perçu dans les mêmes mesures par les répondants comme affectant les business models de leur banque puisque « seulement » 63% d'entre eux le pense.

Enfin, si Grégoire Bourdin n'a pas abordé le segment de l'investissement, l'étude EBA (2018) montre que 85% des répondants estiment que les robo-advisors et les nouveaux services de trading vont « affecter le business model de leur banque ». Parmi ces 85%, une large majorité (70%) pensent que c'est une opportunité pour leur banque.

La principale limite de cette étude est qu'elle est basée sur la perception des répondants et non sur des faits. C'est-à-dire que la réponse donnée n'est qu'un avis.

De plus, ni la revue de littérature, ni les entretiens n'ont abordé les différences dans les rapports de forces entre startups Fintech et acteurs traditionnels selon la zone géographique. En effet, nous supposons que le développement des startups Fintech et leur adoption varient selon les pays. Une étude de BI Intelligence (2019) nous permet de comprendre la différence d'adoption des services bancaires et de paiements des startups Fintechs selon les pays :

La Chine apparaît comme un cas à part puisque 92% des interrogés ont adopté les services bancaires et de paiement d'une startup Fintech. Derrière, nous retrouvons les Etats-Unis, le Mexique et l'Afrique du Sud avec une adoption de ces services autour de 50% des personnes interrogées. Pour compléter ce « top 5 », le Royaume-Uni a 41% d'adoption des solutions bancaires et de paiements délivrés par une startup Fintech. Il apparaît donc qu'il y a un écart important dans l'adoption des services des nouveaux acteurs de la Fintech et donc une vraie différence dans la concurrence et la remise en cause de l'hégémonie des acteurs traditionnels, selon que nous soyons en Chine ou en Europe.

6.2.2. Les nouveaux produits et services développés par les startups

Fintech impactent les business models classiques, bousculent les acteurs traditionnels mais offrent une concurrence très limitée dans la réalité

La revue de littérature pouvait nous faire croire, en théorie, que les startups Fintech pouvaient fortement concurrencer les grands acteurs du secteur, cependant, la réalité est différente et les interviewés sont unanimes :

Catherine G. voit plutôt les startups comme une opportunité pour les banques plutôt qu'une menace et confirme ainsi l'impact que peuvent avoir les startups sur les banques (qu'il soit positif ou négatif) :

« Alors je pense que les nouveaux services proposés par les startups sont de petites piqures d'abeilles. C'est vrai que par rapport à l'ensemble de nos clients ça revient à attaquer une toute petite brique de ce qu'on (les banques) propose, en revanche on a une réputation, une image. Il y a beaucoup de coup de communication autour des Fintechs mais elles sont fragiles et nous (les banques) nous avons quand même la confiance de nos clients. Peut-être que nos clients utiliseront N26 ou TransferWize en complément des offres bancaires classiques mais pas en remplacement de ces banques. Je ne pense pas que ce soit de la vraie concurrence. On adresse toutes les clientèles potentielles et on est en mesure de proposer les mêmes services que les néo-banques par exemple, bien que les coûts de structure ne soient pas les mêmes. On est confiant par rapport à la concurrence, d'autant plus que cette concurrence permet de nous stimuler en interne et de proposer des nouveaux produits. »

Catherine G. ne veut pas non plus que nous négligions la capacité des banques à anticiper, par exemple la réglementation et la concurrence supposées des Regtechs, et contre un peu notre argument sur le fait que les banques prennent du retard sur les startups Fintech :

« Alors celles-ci (les nouvelles normes réglementaires) on les a anticipées donc on a vraiment des services qui sont en ordre de marche pour gérer toute cette partie-là, on travaille avec les Regtechs et non contre elles. C'est pareil, on n'est pas en concurrence avec ces boîtes-là, justement on s'en sert parce qu'on sait qu'elles sont à la pointe, c'est plus un avantage de travailler avec les regtechs que d'être en concurrence. Nous à ce niveau-là on n'a rien à envier aux autres (les startups) et on traite ces sujets en interne de manière très efficace avec une grande anticipation et discrétion. Même les réglementations qui vont arriver dans le futur on les a déjà prises en compte dans tous nos services. »

Romain Grimal va dans le même sens que Catherine G., cependant, il voit un vrai potentiel dans les startups Fintech :

« Il ne faut pas se mentir non plus, Il faut différencier la tendance décrite dans les médias autour des startups avec la réalité. Le rapport de force reste très largement en faveur des gros de la place. Les Fintechs qui pénètrent le marché en ce moment, c'est plein de petites aiguilles qui viennent titiller les gros à plein d'endroits différents en même temps. Chacune va se positionner sur un segment de niche et bousculer les banques sur ces niches, du coup au global,

la banque est attaquée de toute part. Néanmoins, au niveau CA, il y a des années lumières d'écart. »

Grégoire Bourdin est encore plus catégorique mais pense que, mise à part le paiement, les services offerts par les startups Fintech sont encore trop immatures pour tirer une vraie tendance, d'autant plus que leur développement dépend encore beaucoup actuellement des investissements en capital-risque et du soutien des banques traditionnelles :

« Aujourd'hui ces boîtes ont l'appui de fonds (d'investissement), si les fonds ne continuent pas à investir, peut-être que demain les grandes entreprises les rachèteront pour récupérer à la fois le portefeuille client et le produit mais actuellement ce n'est pas assez mature pour le savoir. Néanmoins il semble que si demain il peut ne plus y avoir de Startups Fintech, les banques, elles, existeront toujours. Même Adyen, alors qu'ils ont un volume d'affaires très important, peut disparaître demain ça ne changera pas grand-chose puisque les banques conservent 90% du CA du marché. Bien qu'ils aient un problème de rationalité et de structuration, la puissance de frappe des acteurs traditionnels reste extrêmement puissante. »

6.3. Les nouvelles stratégies de transformation digitale et de coopération mises en place par les acteurs traditionnels leur permettent de rattraper leur retard dans l'intégration des innovations technologiques et de conserver une position dominante sur le secteur bancaire et financier

Romain Grimal confirme ce qu'il a été étudié lors de la revue de littérature, c'est-à-dire que les stratégies de transformation digitale peuvent être internes (développement de la technologie au sein des acteurs financiers traditionnels), ou externes (collaboration avec les startups Fintech). Il confirme aussi que lorsque certains acteurs veulent concurrencer directement les services financiers des nouveaux acteurs, ils y arrivent si la barrière technologique est faible :

« Toutes les banques sont un peu différentes dans leur stratégie de transformation digitale et elles choisissent là où elles en ont le plus besoin. Les banques aujourd'hui bougent beaucoup et à plein de niveaux différents : soit elles investissent dans leur processus interne pour adopter la technologie et transformer leur service, soit elles investissent dans des startups ou dans des fonds pour aller chercher la technologie en externe. Cependant, il peut y avoir des cas différents, par exemple, il y a une startup qui s'appelle Finexkap qui propose une solution d'affacturage en ligne, elle a une barrière technologique très limitée et le Crédit Agricole qui

est un gros acteur de l'affacturage en France a donc fait une copie de Finexkap en interne et l'a largement dépassée. Le problème de Finexkap a été de ne pas créer une vraie barrière technologique à l'entrée. »

Ces propos sont soutenus par Catherine G. qui nous fait comprendre que les moyens dont disposent les banques traditionnelles leurs permettent facilement d'adopter l'une ou l'autre approche avec les startups Fintech :

« Oui, on arrive à prendre connaissance des produits et à les développer en interne, on a le savoir-faire qui fait qu'aujourd'hui via les Fintechs il y a des besoins qui naissent qui sont nouveaux et qu'on n'a pas l'habitude d'adresser. Donc c'est une bonne façon de pouvoir nous renouveler et proposer de nouveaux produits en s'inspirant de ce que font les Fintechs. Après il y a deux voies possibles, soit on rachète et on utilise le produit, soit on s'en inspire et on le développe en interne de façon beaucoup plus professionnelle, et à une échelle plus importante puisqu'on a les moyens commerciaux et humains pour le proposer à nos clients de manière plus importante. On observe, on fait énormément de veille donc on sait se positionner sur les bonnes thématiques, les bonnes stratégies, après tout dépend de la stratégie de coopération que la banque veut adopter, mais on est vraiment sur tous les fronts. »

6.3.1. Les acteurs financiers traditionnels ont considéré la puissance des Fintechs tardivement : ils rattrapent leur retard avec des stratégies de transformation digitale interne

Grégoire Bourdin réaffirme la position très dominante des acteurs financiers traditionnels et pense, comme l'avait soulevée la revue de littérature, qu'ils réussiront leur transformation digitale très lentement :

« Ils (les acteurs traditionnels) garderont une position très dominante lors des prochaines décennies. A la fin c'est eux qui resteront et ils arriveront à se transformer même si c'est très long. Il y a une prise de conscience de l'aspect technologique dans les banques qui remonte seulement à 5ans. Et ces entreprises mettront 15ans à se transformer mais elles y arriveront. »

Cette affirmation faite par Grégoire Bourdin, que, si les banques réussissent leur transformation digitale elles continueront à largement dominer le marché, est appuyée par l'analyse des données secondaires issues de l'étude de Deloitte conseil (2018). En effet, 55% des français interrogés privilégient un interlocuteur financier unique, donc les banques traditionnelles pouvant offrir un large éventail de solutions financières, contre 20% souhaitant une

diversification des acteurs. De plus, 71% estiment que l'intégration des Fintechs renforcerait leur relation avec leur banque traditionnelle.

Selon Lucas Odion, les banques traditionnelles mettent en place des stratégies de transformation digitale en réaction des nouveaux besoins des consommateurs, se déroulent secteur par secteur et non de façon globale. La banque où il travaille est donc le parfait archétype de ce que nous avons vu dans la revue de littérature :

« La transformation digitale est à tous les niveaux mais c'est un service spécialisé qui va essayer de l'appliquer à tous les autres services de la banque. L'idée c'est de chercher des solutions en fonction des retours client, par exemple proposer des plateformes digitales dans notre réponse aux appels d'offre. Globalement tout vient des clients. Les nouvelles technologies vont permettre d'être plus efficace opérationnellement pour pouvoir proposer des offres plus compétitives pour nos clients. »

En outre, Lucas Odion nous fait comprendre le déroulement d'un processus de transformation digitale interne et nous dit que, globalement, plusieurs parties prenantes sont impliquées, pas seulement la banque :

« Alors d'abord il y a une phase exploratoire, on va aller voir ce qu'il se fait ailleurs en termes technologiques, quelles solutions ont été mises en place, quels sont les acteurs qui les développent, ensuite on va créer des prototypes, on va commencer à imaginer des solutions partagées entre un prestataire de service, nous et les clients de la banque et une fois que c'est validé on va faire un POC (Proof Of Concept) et quand le POC est testé et validé, on rentre dans une phase de production et de développement de la solution à l'échelle. Sur une technologie comme la blockchain on est encore en phase de POC avec des phases de production certainement en 2020-2021. Pour la blockchain la phase complète de la phase d'exploration à la production aura duré 6 ans, ce qui est assez rapide finalement. »

On constate alors que l'adoption des technologies de pointe en interne est plus rapide que ce que nous avons étudié lors de la revue de littérature. Catherine G. a elle-même constaté l'accélération des projets technologiques au sein de la banque où elle travaille :

« On commençait, on faisait sans le savoir (adopter les technologies). C'était une prise de conscience de mettre en avant tous ces projets, tous ces programmes, qui ont débuté il y a pas mal de temps malgré, tout mais qui n'étaient pas forcément utilisés de la meilleure façon. Aujourd'hui on s'aperçoit qu'il y a énormément d'initiatives dans le groupe, il y a beaucoup de restructuration et d'identification des vrais sujets, des uses cases majeurs pour les faire

passer à l'échelle et les mutualiser entre Business Units et éviter de démultiplier les projets sur une même thématique ou un même produit et essayer d'en faire bénéficier l'ensemble du groupe. Donc le problème est structurel et il est nécessaire de faire partager un petit peu plus tout ce qu'on a fait en interne dans le groupe. On a fait énormément de choses depuis 2/3 ans, presque 5ans, mais l'idée c'était de tout restructurer tout et de se recentrer sur des cas d'usages majeurs. »

Catherine G. rajoute que les banques traditionnelles ont complètement intégré les nouvelles innovations technologiques comme le Big Data :

« On a lancé en septembre 2018 des programmes qui permettent de pousser un peu plus à l'échelle tout ce qui est exploitation de la data, l'IA bien évidemment et tout ce qui est en lien avec l'utilisation et l'exploitation des données. C'est vraiment une force, une prise de conscience, pas forcément celle que nous avions il y a 2-3ans. On est vraiment très conscient des enjeux de l'innovation technologique et on l'a intégrée dans nos business models. »

Lucas Odion nuance ce propos, il observe plutôt que les acteurs traditionnels en sont à la phase exploratoire dans l'adoption des Fintechs et sont toujours sous la menace des nouveaux acteurs si ils n'adoptent pas très rapidement cette technologie :

« Toutes les nouvelles technologies comme l'IA et la blockchain tournent autour de la data et les banques sont tout à fait conscientes des enjeux. Si elles n'implémentent pas ces technologies en interne elles seront reléguées par les acteurs qui ont intégré ces technologies. Actuellement les banques n'y sont pas encore arrivées mais elles y travaillent et sont en bonne voie pour y arriver dans les années à venir. Malgré leur retard, d'un point de vue générale, les banques se sont réveillées au bon moment pour ne pas être complètement dépassées et ont mis en place les stratégies internes ou externes pour. »

Nous pensons cependant qu'il y a une disparité selon les banques, que certaines sont plus en avance que d'autres dans l'intégration des Fintechs. Grégoire Bourdin va dans ce sens :

« Dans les banques de dépôt ça bouge beaucoup, sur les autres métiers un peu aussi. Il y a aussi des différences selon les banques, certaines ont des stratégies très agressives de transformation digitale, et d'autres sont un peu en retard. Dans certaines grandes banques ils embauchent des personnes « jeunes » aux postes de direction afin d'accélérer cette transformation digitale. Mais ça va être long de renouveler les anciennes générations dans les COMEX des grandes banques. »

Enfin, une infographie de Financial News (2015) confirme les propos tenus ci-dessus et montre que les acteurs financiers traditionnels considèrent pleinement le rôle des nouvelles technologies. Cependant, nous pouvons voir qu'il y a une disparité des investissements selon les zones géographiques : En effet, de 2015 à 2017, les investissements des banques traditionnelles dans les nouvelles technologies en interne augmentent de :

- 2,9Md\$ en Amérique du Nord pour atteindre 19,9Md\$;
- 4,4Md\$ en Europe pour atteindre 15,3Md\$;
- 1,6Md\$ en Asie pour atteindre 22,1Md\$.

L'Europe essaie de rattraper son retard sur les autres régions. L'Asie est en tête et confirme son attrait pour les nouvelles technologies dans la finance.

6.3.2. Les acteurs financiers traditionnels mettent en place des partenariats pour conserver leur position dominante, innover et proposer de nouveaux services financiers.

Du point de vue des acteurs traditionnelles, l'heure est aujourd'hui pleinement à la coopération avec les startups Fintech. Lucas Odion confirme le changement de paradigme des grandes banques traditionnelles dans leur relation avec les startups Fintech :

« Alors quand les Fintechs sont arrivées, il y a eu de la confrontation et les banques ont certainement vu les Fintechs comme une menace. Cependant, la meilleure façon d'atténuer cette menace est de créer des formes de coopérations. D'autant plus que cette coopération permet aux deux parties de se tirer vers le haut : les startups profitent de la puissance et de la solidité des banques et les banques profitent de l'avance technologique des startups. Donc oui la coopération s'est généralisée aujourd'hui. »

Catherine G. prend l'exemple de la banque où elle travaille pour illustrer ce nouveau paradigme dans la coopération entre les acteurs traditionnels et les startups Fintech :

« Nous avons lancé au sein de notre programme un outil qui s'appelle « startup flow », cet outil permet au sein de la banque de savoir avec quel type de startups nous sommes en contact et comment nous travaillons ensemble. Cet outil a été lancé en 2017 et leur a permis d'avoir plus de visibilité sur ce qu'il faisait avec les startups et notamment les Fintechs. D'ailleurs en ce qui concerne les Fintechs, nous avons un petit peu peur de ce qu'elles pouvaient représenter

puisque c'était plus de la concurrence qu'autres choses. Aujourd'hui on travaille avec les Fintechs puisqu'on a racheté Treezor il n'y a pas très longtemps. »

Pour quantifier ces coopérations, une étude de Capgemini, EFMA (2017) a demandé à des cadres exécutifs de grandes banques quelle était leur stratégie commerciale au regard des startups Fintech et 91,3% ont répondu « collaborer avec les startups Fintech » et seulement 4,3% ont répondu « acquérir des startups Fintechs ». Cependant, une seconde étude de CB Insights (2018) montre que les grandes banques traditionnelles acquièrent de plus en plus de startups Fintech. En effet, les grandes banques européennes possèdent en moyenne 6,8 startups Fintech dans leur portefeuille d'investissement.

Les avantages de collaborer avec des startups Fintechs sont très nombreux pour les acteurs traditionnels. En effet, comme nous l'avons vu dans la revue de littérature, cela leur permet d'innover mais surtout de rester dominants sur le secteur. Catherine Gillion nous dit :

« Ces collaborations nous ont permis d'atteindre d'autres cibles de clientèle qu'on n'aurait pas forcément aujourd'hui. Donc c'est vraiment un avantage aujourd'hui d'avoir dans notre écosystème des startups Fintech qui nous permettent de ne pas le faire nous à notre niveau pour pouvoir être beaucoup plus performant et répondre aux demandes de notre clientèle. De plus c'est dans notre intérêt, là on a vraiment trouvé le côté positif d'un partenariat avec une Fintech, utiliser son savoir-faire pour toucher une clientèle qui n'est pas très facile à cibler (les millenials et les plus jeunes). Voilà pourquoi nous travaillons avec les startups Fintechs et non contre elles. Enfin, l'écosystème Fintech va vraiment se déployer et avoir un poids dans les pays émergents, je pense qu'en Afrique et en Chine il va y avoir pas mal de Fintechs qui vont sortir du lot et nous, on va s'appuyer sur ces Fintechs afin d'adresser ces marchés-là. Il va y avoir un regroupement entre les banques et les startups Fintech avec une vraie volonté de se stimuler pour évoluer et innover, ce qui est très positif. »

Une étude d'EBA (2018) nous indique les principales raisons qu'ont les acteurs financiers traditionnels européens d'être en coopération avec les startups (l'étude est basée sur les réponses des cadres exécutifs des grands acteurs) :

- 92% pour leur permettre de garder ses clients ;
- 97% pour attirer de nouveaux clients ;
- 100% pour augmenter les revenus ;
- 95% pour la baisse des coûts opérationnels ;

- 74% pour la réduction de la pression concurrentielle.

La coopération est donc très avantageuse pour les acteurs traditionnels pour maintenir leur position dominante.

Du côté des startups Fintech la coopération avec les banques offre certains avantages. Romain Grimal complète ainsi notre étude sur la relation entre les startups Fintech et les banques traditionnelles :

« Il y a 2 types de Fintech, celles qui sont disruptives et celles qui sont collaboratives. Celles qui sont disruptives veulent aller à la confrontation avec les banques retail par exemple et celles qui sont collaboratives s'appuient sur les acteurs traditionnels pour solidifier leur business model. Tu as plein de startups qui ont largement besoin des banques car elles doivent accéder à un certain type de licence pour distribuer leur service. Il y a plein de partenariats entre les startups et les Fintechs mais surtout en tant que prestataires de services. »

Cependant, Grégoire Bourdin prend l'exemple de son expérience personnelle pour souligner les difficultés que peuvent rencontrer les startups Fintech lors de coopération ou de rachat par les acteurs traditionnels :

« C'est très difficile de faire parler une boîte de 200 personnes avec une de 40.000. Après il faut différencier les partenariats commerciaux et les partenariats equity. Souvent c'est bien pour les startups d'avoir un partenariat commercial avec les banques pour qu'elles puissent se développer. Nous avec Treezor on a fait directement un partenariat equity car on s'est fait racheter, mais on a vu combien c'était compliqué pour les grandes banques d'intégrer une startup qui n'a pas du tout la même culture et la même exécution opérationnelle. La mise en œuvre des synergies entre Treezor et Société Générale est assez longue à mettre en place car une startup est très orientée business. Alors que dans une entreprise comme la Société Générale il y a des enjeux politiques et des enjeux de risques qu'il est difficile d'intégrer lorsqu'on est une petite boîte. Chez Hipay on a des partenariats business cette fois-ci avec des grandes banques et ça se passe bien, en revanche la société a un vrai problème technologique car elle n'a pas du tout la culture technologique. Avec Treezor et Hipay on a deux boîtes avant tout technologiques et les banques devraient aussi l'être, surtout sur les services financiers simples qui devraient être complètement dématérialisés et surtout accessibles facilement et efficaces. L'héritage et leur structuration n'aident pas non plus ces grandes banques à digitaliser leur process. »

7. CONCLUSION

7.1.DISCUSSION DES REPONSES AUX QUESTIONS DE RECHERCHE

La revue de littérature a apporté une compréhension théorique de notre sujet et a abouti sur trois questions de recherche, abordées lors de la phase empirique, qui ont permis de répondre à la problématique : **Est-ce que l'accélération des innovations technologiques et disruptives dans la Fintech peut bouleverser l'hégémonie des acteurs financiers traditionnels ?**

La première question de recherche est : **L'accélération des innovations technologiques et disruptives favorise-t-elle les startups Fintech ?**

En effet, les réponses tirées de la phase empirique permettent de confirmer ce qui est étudié dans la revue de littérature : l'accélération des innovations technologiques et disruptives dans la Fintech, et par conséquent le développement des technologies de pointe comme le Big Data, l'IA et la Blockchain, favorise la pénétration des startups sur le secteur bancaire et financier. Les personnes interrogées lors de l'étude reconnaissent la relation naturelle entre les innovations technologiques et les startups, alors que cette relation est plus difficile entre les innovations technologiques et les grands acteurs traditionnels.

D'une part, l'étude permet de comprendre que les startups Fintech profitent d'un environnement porteur pour intégrer les nouvelles technologies. En effet, l'environnement technologique numérique global est en forte croissance et les technologies basées sur les données, en particulier le Big Data et l'Intelligence Artificielle, deviennent des outils extrêmement puissants et matures pour les nouveaux acteurs pour pénétrer de nouveaux marchés. Le potentiel de ces technologies attire les fonds d'investissements qui investissent massivement dans les startups ayant intégré une approche Big Data et IA, d'autant plus que le secteur bancaire et financier est devenu un terrain très favorable à l'adoption de ces technologies numériques. D'un côté, les consommateurs ont des nouvelles attentes et souhaitent une modernisation des services financiers, d'un autre côté, la réglementation est plus souple pour les startups.

D'autre part, la structure des startups permet d'intégrer naturellement les innovations technologiques et disruptives contrairement aux acteurs traditionnels. Alors que les grandes entreprises traditionnelles sont pénalisées par le poids de l'héritage et ont accumulé des strates technologiques devenues vétustes, les startups intègrent dès leur création les technologies de pointe. Cela leur permet de proposer des services financiers innovants et ainsi pénétrer le

secteur financier. Leur taille réduite et les nouvelles technologies numériques telle que le Cloud confèrent aux startups une grande agilité et réactivité pour développer leur technologie.

De plus, les propos recueillis lors de la phase empirique confirment ce que nous avons constaté dans la revue de littérature : l'intégration des Fintechs amène des défis de confidentialité et de cybersécurité majeurs pour les startups et les acteurs traditionnels. Cependant, contrairement à ce que la revue de littérature expose, les acteurs traditionnels semblent être plus à même de répondre efficacement à ces défis que les startups car ils ont une meilleure capacité pour se conformer à la réglementation et plus de moyens financiers. Certaines startups négligent même ces défis pour se concentrer sur le développement de leur technologie et de leur business, cependant, ces défis agissent comme une épée de Damoclès au-dessus des startups qui seront obligés d'y répondre.

Enfin, l'étude théorique fait ressortir que la seule intégration des nouvelles technologies par les startups leur confère de forts avantages concurrentiels. Néanmoins, l'étude empirique nuance la théorie, en effet, bien que les technologies de pointe favorisent la pénétration du secteur financier par les startups, elles ne suffisent pas à leur donner de forts avantages concurrentiels. L'exécution opérationnelle ainsi que la construction du business model sont aussi des aspects très importants à prendre en compte, autour de la technologie.

La deuxième question de recherche est : **Les startups, à l'aide de la Fintech, bousculent-elles l'hégémonie des acteurs financiers traditionnels sur certains segments du secteur bancaire et financier ?**

La revue de littérature et la phase empirique permettent de répondre que oui, les startups bousculent l'hégémonie des acteurs financiers traditionnels. A l'aide des innovations technologiques, les startups renouvellent les business models classiques et proposent des services financiers innovants.

Dans un premier temps, alors que la revue de littérature laisse à penser que l'adoption des business models proposés par les startups sur les quatre segments étudiés (Dépôt, Paiement, Financement et Investissement) était uniforme, la phase empirique démontre que cette adoption est disparate selon les segments et la zone géographique.

Les nouveaux business models de paiement proposés par les nouveaux acteurs sont très matures et proposent une alternative concrète aux acteurs traditionnels. Ils ont profité de l'essor du e-commerce pour proposer des services de paiement numériques et proposer une expérience de paiement améliorée par l'usage des données. En outre, les nouveaux services bancaires de dépôt

(les néo-banques et les agrégateurs de comptes bancaires), les nouveaux services de financement (P2P lending et plateformes de financement participatif) et les nouveaux services d'investissement jouissent d'un attrait important des consommateurs, malgré le fait qu'ils soient moins matures que les services de paiement. La phase empirique nous permet aussi de constater que l'adoption de ces nouveaux services varie grandement selon les zones géographiques : L'Asie est largement en avance dans l'adoption des services Fintechs comparée à l'Europe ou l'Amérique du Nord.

Dans un second temps, la phase empirique confirme que les startups Fintech n'arrivent pas, pour le moment, à proposer des services financiers complexes et restent sur des services relativement simples. Cependant, même sur les services financiers simples, les personnes interrogées lors de la phase empirique sont unanimes pour dire que les startups représentent qu'une très faible concurrence pour les acteurs financiers traditionnels. Les nouveaux acteurs, à l'aide de la Fintech, bouleversent alors l'hégémonie des acteurs financiers traditionnels en remettant en cause leurs business models mais n'affectent qu'une part minime de leur chiffre d'affaires. Cette concurrence très relative a donc un impact sur les acteurs financiers traditionnels, les obligeant à se transformer car le potentiel des nouveaux acteurs reste inconnu et probablement très important.

La troisième question de recherche est : **Comment les acteurs financiers traditionnels parviennent-ils à rattraper leur retard dans l'adoption des Fintechs et conservent-ils une position dominante sur le secteur ?**

Les acteurs financiers traditionnels, bien que bousculés par les nouveaux acteurs, conservent leur position dominante sur le secteur bancaire et financier. Ils ont toutefois cerné les enjeux représentés par les Fintechs et adoptent des stratégies de transformation digitale interne et de coopération (innovation externe) avec les startups pour intégrer à leurs business models et à leurs services financiers ces innovations technologiques Fintechs.

Dans un premier temps, la phase empirique confirme ce que nous avons étudié dans la revue de littérature : les acteurs traditionnels ont réagi tardivement (il y a 5ans) pour mettre en place des stratégies de transformation digitale mais rattrapent leur retard. Les processus de transformation digitale sont très lents car il faut :

Digitaliser des infrastructures lourdes et rigides non compatibles avec les technologies modernes ;

Revoir les business models inchangés depuis plusieurs dizaines d'années.

De plus, les acteurs traditionnels mettent en place ces stratégies de transformation digitale secteur par secteur et non de façon globale.

Néanmoins, la phase empirique nous permet de constater que les banques traditionnelles intègrent plus rapidement les technologies de pointe que ce que peut dire la revue de littérature. En effet, certains interrogés affirment que les banques traditionnelles ont déjà pleinement intégré les Fintechs comme le Big Data et l'Intelligence Artificielle dans leurs business models. Cette affirmation peut cependant être nuancée et est très variable selon les acteurs traditionnels et leur propension à adopter les nouvelles technologies.

Dans un second temps, les coopérations sont maintenant la norme entre acteurs traditionnels et startups Fintech. Les startups sont aujourd'hui considérées comme des partenaires privilégiés pour les acteurs financiers traditionnels car elles leur permettent de compléter leurs offres de produits et services financiers et d'avoir accès à des technologies qu'elles n'ont pas encore intégrées. La coopération avec les startups est très positive pour les acteurs financiers traditionnels et leur permet ainsi de conserver leur position dominante sur le secteur. Les startups aussi profitent de ces partenariats et s'appuient largement sur les acteurs traditionnels afin de bénéficier de leur licence ou agrément financier et proposer ainsi des services et produits plus complexes. Enfin, ces coopérations peuvent toutefois être compliquées à mettre en place car les frictions culturelles entre les acteurs sont nombreuses.

Pour conclure, nous pouvons répondre que oui, l'accélération des innovations technologiques et disruptives dans la Fintech bouleverse l'hégémonie des acteurs financiers traditionnels sur le secteur bancaire et financier. L'accélération des innovations technologique a favorisé la pénétration du secteur par des nouveaux acteurs, plus agiles et répondant aux attentes des consommateurs. Ces startups ont ainsi créé, à l'aide des nouvelles technologies Fintech, de nouveaux business models et de nouveaux services financiers qui affectent les business models classiques des acteurs financiers traditionnels et bouleversent ainsi leur hégémonie sur les différents segments du secteur bancaire et financier. Enfin, les acteurs financiers traditionnels restent très dominants, cependant, la concurrence des startups, même minime, les a obligés à considérer les Fintechs et adopter les stratégies nécessaires pour rattraper leur retard.

7.2.VOIES DE RECHERCHE

Afin d'approfondir mon étude, il serait intéressant de savoir pourquoi l'adoption des startups Fintech est plus importante dans certaines zones géographiques. En effet, la phase empirique a

amené l'idée que l'adoption des services des startups Fintech était bien plus importante en Asie que dans le reste du monde.

De plus, un élément majeur à étudier serait de connaître la potentielle concurrence représentée par les Bigtechs (GAFA + BATX). L'étude a abordé très rapidement ces acteurs, qui tentent de pénétrer le secteur bancaire et financier en intégrant les Fintechs. Ce sont peut-être eux qui possèdent la puissance de frappe la plus importante pour proposer une vraie concurrence aux acteurs financiers traditionnels, en effet, ils ont des moyens financiers, technologiques et humains très importants.

Enfin, l'étude s'est concentrée sur la disruption des segments majeurs du secteur financier (Paiement, Dépôt, Financement, Investissement). Cependant, il serait intéressant d'aller plus en profondeur et de sous-segmenter les segments principaux car des différences importantes existent dans le renouvellement des business models entre les sous-segments.

8. BIBLIOGRAPHIE

Articles académiques:

Kutler J (1993) Citibank is shedding individualistic image. Am Bank. <https://www.americanbanker.com/opinion/friday-flashback-didciti-coin-the-term-fintech>

Christensen, C.M. and Bower, J.L. (1996). Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. *Strategic Management Journal*, 17(3), pp. 197–218.

Christensen, C.M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, MA Harvard Business School Press.

Coughlan, P., & Coughlan, D. (2002). Action research for operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 220–240.

Macher, J.T. and Richman, B.D. (2004). Organizational responses to discontinuous innovation: a case study approach. *International Journal of Innovation Management*, 8(1), pp. 87–114.

Seo, M.-G., & Hill, N. S. (2005). Understanding the human side of merger and acquisition an integrative framework. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(4), 422–443.

Chesbrough, H. and Crowther, A.K. (2006). Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries. *R&D Management*, 36(3), pp. 229–236.

Campbell, D., and Frei, F. (2010) Cost structure, customer profitability, and retention implications of self-service distribution channels: Evidence from customer behavior in an online banking channel. *Management Science*, 56, 1 (January 2010), 4–24. doi:10.1287/mnsc.1090.1066

Y.Dan and C.H.Chang. 2010. A Reflective Review of Disruptive Innovation Theory. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, 435–452

Kirchner, C. (2011). Evolution of law: Interplay between private and public rule-making – a new institutional economics-analysis. *Erasmus Law Review*, 4(4), 161–172.

Gopalan S, Jain G, Kalani G, Tan J (2012) Breakthrough IT banking. *McKinsey Q* 26:30–35

Zhu, R., Dholakia, U. M., Chen, X., & Algesheimer, R. (2012). Does Online community participation foster risky financial behaviour. *Journal Of Marketing Research*, 49(3), 394–407.

T.F.Dapp. 2014. *Fintech – The digital revolution in the financial sector*. Deutsche Bank Research

Olanrewaju, T. (2014). The rise of the digital bank. *McKinsey on Business Technology*, 33.

Brummer, C. (2015). Disruptive technology and securities regulation. *Fordham Law Review*, 84(3), 977–1051.

T.F.Dapp. 2015. Fintech reloaded – Traditional banks as digital ecosystems. Deutsche Bank Research.

Holland Fintech. (2015, March 20). The future of finance: The socialization of finance. Available at <http://hollandFintech.com/the-future-of-finance-the-socialization-of-finance/>

McKinsey and Co (2015). Cutting through the FinTech noise: Markers of success, imperatives for banks global banking practice.

Pisano, G.P. You need an innovation strategy. *Harvard Business Review*, 94, 6 (June 2015), 44–54.

Skan, J., Dickerson, J., & Masood, S. (2015). The future of fintech and banking: Digitally disrupted or reimaged?

Accenture. (2016a). Global Fintech investment growth continues in 2016 driven by Europe and Asia, Accenture study finds.

Collins, R., 2016, Blockchain: a new architecture for digital content, *EContent* 39(8), 22– 23.

Ernst, & Young (2016). UK FinTech census: The voice of FinTech, HM treasury. EY and Innovate Finance.

Federal Reserve Bank of Chicago (2016). Shifting ground: The changing landscape in financial markets and technology. Chicago Fed Letter ESSAYS ON ISSUES, No 367.

Financial Conduct Authority (2016). Feedback statement, call for input on supporting the development and adopters of RegTech. Feedback Statement 16/4, July 3 <https://www.fca.org.uk/publication/feedback/fs-16-04.pdf>.

Guo, Y., and C. Liang, 2016, Blockchain application and outlook in the banking industry, *Financial Innovation* 2(1), 24.

Li, P. (2016). Current and future years of e-commerce. In I. Lee (Ed.), *Encyclopedia of e-commerce development, implementation, and management* (pp. 1031—1044). Hershey, PA: IGI Global.

Pollari, I., 2016, The rise of Fintech opportunities and challenges, *Finsia Journal of Applied Finance* 3, 15–21.

Price Waterhouse Coopers (2016). Blurred lines: How FinTech is shaping financial services March. Global FinTech Report.

DaRin, M., & Penas, M.F. (2017). Venture Capital and innovation strategies. Industrial and corporate change <https://doi.org/10.2139/ssrn.2594904>.accepted

I.Lee, Y.J.Shin. 2017. Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. Business Horizons. Vol 61. pp 35-46

Nofer, M.; Gomber, P.; Hinz, O.; and Schiereck, D. (2017) Blockchain. Business and Information Systems Engineering, 59,3, 183–187. doi:10.1007/s12599-017-0467-3

Röder, F., and Walter, A. (2017) What drives investment flows into social trading portfolios? Working paper 2017. University of Giessen, Germany.

T.Pushmann. 2017. Fintech. Bus Inf Syst Eng. Vol 59 issue (1). Pp 69–76

J.Q. Trelewicz. 2017. Big Data and Big Money The Role of Data in the Financial Sector. Deutsche Bank Technology Centre.

Weichert. M. 2017. The future of payments: How Fintech players are accelerating customer-driven innovation in financial services. Ernst&Young.

Yoo, S., 2017, Blockchain based financial case analysis and its implications, Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship 11(3), 312–321.

Zachariadis, M., and Ozcan, P. (2017) The API economy and digital transformation in financial services: The case of open banking. Working paper, June 2017. SWIFT Institute, London.

I.Anagnostopoulos. 2018. Journal of Economics and Business. Vol 100. pp 7-25

C.W.Cai. 2018. Disruption of financial intermediation by FinTech: a review on crowdfunding and blockchain. Accounting & Finance. Vol 58. Pp 965-992

B.J.Drasch, A.Schweizer and N.Urbach. 2018. Integrating the ‘Troublemakers’: A taxonomy for cooperation between banks and fintechs. Journal of Economics and Business. Vol 100. Pp 26-42

K.Gai, M.Qiu, X.Sun. 2018. Journal of Network and Computer Applications. Vol 103. pp 262-273

A.Lui & G.W.Lamb. 2018. Artificial intelligence and augmented intelligence collaboration: regaining trust and confidence in the financial sector. Information & Communications Technology Law. Vol 27:3. Pp 267-283, DOI: 10.1080/13600834.2018.1488659

P.Gomber and al. 2018. On the Fintech Revolution: Interpreting the Forces of Innovation, Disruption, and Transformation in Financial Services. Journal of Management Information Systems. Vol 35 (1). Pp 220-265

Wolfe, B., Yoo, W. 2018. Crowding Out Banks: Credit Substitution by Peer-to-Peer Lending

Liens internet :

<https://www.bbva.com/en/fintech-regulation-trends-for-a-new-era/>

<https://www.lesechos.fr/finance-marches/banque-assurances/les-cyberattaques-nouveau-risque-systemique-bancaire-139603>

https://www.asis.org.mx/_pdf/archivos-cursos/168_sesion-6-pp-2018-asisreportcomplete.pdf

9. ANNEXES

GUIDE D'ENTRETIEN	B
RETRANSCRIPTION BRUT DES ENTRETIENS	D
Entretien avec Catherine G.	D
Entretien avec Romain Grimal	G
Entretien avec Lucas Odion :	K
Entretien avec Grégoire Bourdin	M
DONNEES SECONDAIRES.....	P

GUIDE D'ENTRETIEN

Thématiques principales	Questions
<p>Le développement de l'écosystème FinTech</p>	<p>Qu'est ce qui a provoqué l'essor de l'écosystème FinTech ?</p> <p>Points majeurs : marché, investissement, nouvelles technologies ?</p> <p>A quels nouveaux besoins les startups FinTech répondent-elles ?</p>
<p>L'innovation technologique et disruptive dans les FinTechs</p>	<p>Quelles sont les innovations technologiques majeures apportées par les startups Fintech et comment ces technologies bousculent-elles le secteur bancaire (réponse à adapter en fonction du secteur) ?</p> <p>Ces technologies constituent-elles des avantages concurrentiels pour les startups sur les banques traditionnelles ?</p> <p>Comment les startups arrivent-elles à intégrer les technologies de pointes dans leurs offres ?</p> <p>Quels sont les business models "gagnants" pour les startups Fintechs ?</p> <p>Quels sont les marchés (investissement, retail, paiement...) les plus impactés par ces nouveaux business models ?</p> <p>Il y a-t-il des limites à ces différentes innovations et quels défis les startups Fintech doivent-elles relever pour s'imposer sur les acteurs bancaires traditionnels ?</p>

ANNEXES

<p>L'adaptation des banques traditionnelles</p>	<p>Les banques ont-elles réussi à s'adapter à l'arrivée des FinTechs et des innovations apportées sur le secteur bancaire ?</p> <p>Où en sont les banques dans leur transformation digitale ?</p> <p>Les banques ont-elles su répondre aux nouveaux produits/services lancés par les FinTechs ?</p> <p>Les banques ont-elles su intégrer les nouvelles innovations technologiques ?</p> <p>Les banques vont-elles perdre leur hégémonie sur leurs marchés (réponse à adapter en fonction du marché) ?</p> <p>Où en est la concurrence ? (Startups, Bigtech - GAFA et BATX)</p>
<p>La relation startups Fintech - banques traditionnelles</p>	<p>Quel est la relation entre les banques traditionnelles et les startups ?</p> <p>Les banques voient-elles les startups Fintechs comme une menace ou plutôt comme une opportunité de faire évoluer le secteur bancaire et financier ?</p> <p>L'avenir du secteur passe-t-il par la coopération entre les banques et les startups Fintech ?</p> <p>Sous quelle forme se traduit cette coopération ?</p> <p>Quel est le rôle et l'importance des instances de régulation dans la relation entre les banques et l'écosystème Fintech ?</p> <p>Les regtechs sont-elles la solution aux problèmes liés à l'adoption des innovations technologiques ?</p>

RETRANSCRIPTION BRUT DES ENTRETIENS

Entretien avec Catherine G.

T : Comment voyez-vous le développement de l'écosystème Fintech ?

C.G : Je suis responsable d'un programme qui s'appelle startup radar au sein d'une grande banque fr. Notre objectif est de mettre en relation les business de la banque avec des startups, pas forcément des Fintechs, des startups qui peuvent apporter de la valeur à nos services et produits. Nous avons lancé au sein de notre programme un outil qui s'appelle « startup flow », cet outil permet au sein du groupe SG de savoir avec quel type de startups ils sont en contact et comment ils travaillent ensemble. Cet outil a été lancé en 2017 et leur a permis d'avoir plus de visibilité sur ce qu'il faisait avec les startups et notamment les Fintechs. D'ailleurs en ce qui concerne les fintechs, nous avons un petit peu peur de ce qu'elle pouvait représenter puisque c'était plus de la concurrence qu'autres chose. Aujourd'hui on travaille avec les Fintechs puisqu'on a racheté Treezor il n'y a pas très longtemps, et ces collaborations nous ont permises d'atteindre d'autre cible de clientèle qu'on aurait pas forcément aujourd'hui. Donc c'est vraiment un avantage aujourd'hui d'avoir dans notre écosystème des startups Fintech qui nous permettent de ne pas le faire nous à notre niveau pour pouvoir être bcp plus performant et répondre aux demandes de notre clientèle.

T : Donc c'est plutôt une relation type alliance/Partenariat ?

C.G Oui complètement, en plus c'est dans notre intérêt, la on a vraiment trouvé le côté positif d'un partenariat avec une fintech c'est vraiment utiliser son savoir-faire pour toucher une clientèle qui n'est pas très facile à cibler (les millenials et les plus jeunes) => voilà pourquoi nous travaillons avec les startups fintechs et non contre elles.

T : En interne au niveau de la sogé, est-ce que vous arrivez à intégrer aujourd'hui les nouvelles technologies pour renouveler vos BM et produits une nouvelle offre de produits et services ?

C.G : Absolument, c'est ce qu'on a lancé en septembre 2018, des programmes qui permettent de pousser un peu plus à l'échelle tout ce qui est exploitation de la data, l'IA bien évidemment et tout ce qui est en lien avec l'utilisation et l'exploitation des données. Et aussi utiliser des APIs, donc ouvrir la banque et devenir une banque qui propose des services, donc c'est pas uniquement des services bancaires. C'est vraiment une force, une prise de conscience, pas forcément celle que nous avons il y a 2-3ans. On est vraiment très conscient des enjeux de l'innovation technologique et on a intégré ça dans nos business models.

ANNEXES

T : Par conséquent c'était une intégration qui était un peu tardive, comme vous l'avais dit vous n'avez pris le virage de la Fintech qu'il n'y a 2,3 ans...

C.G : On commençait, on faisait sans le savoir. C'était une prise de conscience de mettre en avant tous ces projets, tous ces programmes, qui ont débuté il y a pas mal de temps malgré tout mais qui n'était pas forcément utilisé de la meilleure façon. Aujourd'hui on s'aperçoit qu'il y a énormément d'initiatives dans le groupe, il y a bcp de restructuration et identification des vrais sujets, des uses cases majeurs pour les faire passer à l'échelle et les mutualiser entre B.U et éviter de démultiplier les projets sur une même thématique ou un même produit et essayer d'en faire bénéficier l'ensemble du groupe, donc ça c'est plus un pb structurel et de faire partager un petit peu plus tout ce qu'on a fait en interne dans le groupe. On a fait énormément de choses depuis 2/3 ans, presque 5ans, mais l'idée c'était de restructurer tout ça et de se recentrer sur des uses cases majeurs.

T : Je voulais vous parler de la concurrence des services que proposent les startups Fintech sur les grosses banques, qu'elle est l'importance de cette concurrence et est-ce que les banques restent très dominantes sur leurs secteurs ?

C.G : Oui, on arrive à prendre connaissance des produits et à les développer en interne, on a le savoir-faire qui fait qu'aujourd'hui via les fintechs il y a des besoins qui naissent qui sont nouveaux et qu'on a pas l'habitude d'adresser. Donc c'est une bonne façon de pouvoir nous renouveler et proposer de nouveaux produits en s'inspirant de ce que font les fintechs. Après il y a deux voies possibles, soit on rachète et on utilise le produit, soit on s'en inspire et on le développe en interne de façon bcp plus professionnel, et à une échelle plus importante puisqu'on a les moyens commerciaux et humains pour pour le proposer à nos clients de manière plus importante. On observe, on fait énormément de veille donc on sait se positionner sur les bonnes thématiques, les bonnes stratégies, après tout dépend de la stratégie de coopération que la banque veut adopter, mais on est vraiment sur tous les fronts en faite.

T : Comment les grandes banques se positionnent et regardent l'arrivée de certains concurrents comme les néo-banques sur les services de banque de dépôt ?

C.G : Alors je pense que se sont de petites piqûres d'abeille. C'est vrai que par rapport à l'ensemble de nos clients ça revient à attaquer une toute petite brique de ce qu'on propose, en revanche on a une réputation, une image. Il y a beaucoup de coup de comm autour des fintechs et elles sont aussi fragiles et nous on a quand même la confiance de nos clients. Peut-être que nos clients utiliseront N26 ou TransferWize en complément des offres bancaires classiques mais

ANNEXES

pas en remplacement de ces banques. Je ne pense pas que ce soit de la vraie concurrence. On adresse toutes les clientèles potentiels et on est en mesure de proposer les mêmes services que les néobanques par exemple bien que les coûts de structure ne soit pas les mêmes. On est confiant par rapport à la concurrence, d'autant plus que cette concurrence permet de nous stimuler en interne et de proposer des nouveaux produits .

T : Comment vous voyez le changement de la réglementation et l'arrivée des Regtechs qui bouleversent pas mal le business model des banques ?

C.G : Alors ça on les a anticipés donc on a vraiment des services qui sont en ordre de marche pour gérer toute cette partie-là, on travaille avec les Regtechs. C'est pareil, on n'est pas en concurrence avec ces boîtes-là, justement on s'en sert pq on sait qu'elles sont à la pointe, c'est plus un avantage de travailler avec les regtechs que la concurrence. Nous à ce niveau là on a rien à envier aux autres et on traite ces sujets en interne de manière très efficace avec une grande anticipation et discrétion. Même les réglementations qui vont arriver dans le futur on les a déjà prises en compte dans tous nos services.

T : Qu'elle est l'avenir de l'écosystème Fintech et de la relation banque-fintech ?

C.G : je pense que c'est un écosystème qui va vraiment se déployer et avoir un poids dans les pays émergents, je pense qu'en Afrique et en Chine il va y avoir pas mal de Fintechs qui vont sortir du lot et nous on va s'appuyer sur ces fintechs afin d'adresser ces marchés-là. Il va y avoir un regroupement entre les banques et les startups fintech avec une vraie volonté de se stimuler pour évoluer et innover ce qui est très positif.

Entretien avec Romain Grimal

T : Comment tu vois l'essor de l'écosystème Fintech aujourd'hui ?

R.G : Au-delà de l'essor de la Fintech il y a l'essor de l'écosystème tech en général. On s'est retrouvé dans un environnement extrêmement porteur pour les startups tech en général dont la Fintech est un des représentants. Au-delà de ça, la finance est un secteur de l'économie qui est central et les startups Fintech ont tendance à attirer beaucoup d'argent. En résumé l'environnement externe (politique, incubateur, changement de paradigme de carrière, surplus de capitaux) qui a permis le développement massif des startups.

T : Comment tu vois le rapport de force entre les startups fintech avec les banques traditionnelles ?

R.G : Il ne faut pas se mentir non plus, Il faut différencier la tendance décrite dans les médias autour des startups avec la réalité. Le rapport de force reste très largement en faveur des gros de la place. Les Fintechs qui pénètrent le marché en ce moment, c'est plein de petites aiguilles qui viennent titiller les gros à plein d'endroits différents en même temps. Chacune va se positionner sur un segment de niche et bousculer les banques sur ces niches, du coup au global, la banque est attaquée de toute part. Néanmoins, au niveau CA, il y a des années lumières d'écart.

T : Comment tu vois l'adoption de l'innovation technologique par les Fintechs, est-ce que c'est vraiment la clé de succès de développement de ces startups ?

R.G : Alors oui et non, disons que les startups elles ont la chance de partir d'une page blanche technologiquement parlant, elles ont le choix dans les briques techno qu'elles vont utiliser et donc elles vont choisir des briques technos ultra-modernes : Forcément ça va être plus efficace et moins coûteux. Après ce n'est pas forcément ça qui va faire le succès d'une startup. Par exemple il y a une startup qui propose un robo-advisor, tout le monde s'accorde à dire que c'est des personnes très brillante qui l'ont lancé, avec des algorithmes très puissant mais pour autant ils n'arrivent pas à vendre leur solution. Finalement ce n'est pas la techno qui va faire le succès d'une startup mais faut pas se louer dessus.

T : Donc la technologie et une première étape dans le succès mais c'est surtout l'exécution opérationnelle et le BM qui vont avec c'est ça ?

R.G : oui exactement, c'est vraiment un tout. Si tu foire ton développement techno, à un moment donné ça se verra et tu vas te crasher à un moment. Après ça dépend des business

ANNEXES

models, si tu fais du B2C et du BtoSmallB, le point clé c'est vraiment l'exécution et la maîtrise du coût d'acquisition. Si tu te loupe sur la technologie, tu peux toujours réussir à avoir de la traction si tu as une excellente capacité d'exécution opérationnelle et engranger des users. Pour le BtolargeB, tu as vraiment besoin d'une innovation technologique par rapport à ce qu'ont les banques. Avant, les banques ont fait les meilleurs choix au moment où fallait faire ces choix. Aujourd'hui il se trouve que ces choix, ils sont datés et les bloque un peu dans l'adoption d'autre technologie.

T : Comment tu vois la transformation digitale et les stratégies de collaboration des grandes entreprises financières ?

R.G : Toutes les banques sont un peu différentes dans leur stratégie de transformation digitale et elles choisissent là où elles en ont le plus besoin. Les banques aujourd'hui bougent beaucoup et à plein de niveaux différents : soit elles investissent dans leur process interne pour adopter la technologie et transformer leur service, soit elles investissent dans des startups ou dans des fonds pour aller chercher la technologie en externe. Par exemple, il y a une startup qui s'appelle Finexkap qui propose une solution d'affacturage en ligne, ils ont une barrière technologique très limitée et le Crédit Agricole qui est un gros acteur de l'affacturage en France à donc fait une copie de Finexkap en interne et les ont largement dépassé. Le problème de Finexkap a été de ne pas créer une vraie barrière technologique à l'entrée.

T : Comment tu vois les innovations technologiques type IA, Big Data et Blockchain et comment elles vont évoluer dans le secteur financier ?

R.G : Pour le moment la blockchain n'est vraiment pas une technologie viable dans le secteur financier. Il y a des gros consortiums interbancaires qui essaient de créer des usages dans la blockchain mais ça n'aboutit pour l'instant pas à grand-chose. Le truc c'est que la promesse de cette technologie est exceptionnelle mais personne ne sait comment l'utiliser et à quel use case ça peut répondre vraiment. Certaines startups aujourd'hui réessaient de se lancer dans cette techno avec des propositions très sérieuses, nous continuons à surveiller ces boîtes mais nous n'investirons pas dans l'année qui vient dans la blockchain puisqu'au niveau business ce n'est pas viable.

Pour ce qui est de l'IA, c'est une technologie qui est arrivée à maturité il y a 3-4 ans et aujourd'hui la puissance des algorithmes et l'abondance des données permettent de créer des uses-cases très puissants. Les startups Fintech qui s'appuient dessus avec en plus une grande maîtrise de la data et un BM viable prospèrent sur le secteur.

ANNEXES

T : Donc pour toi l'alliance entre Big Data, Cloud computing et IA permet de créer quelque chose de très puissant ?

R.G : Exactement. Et c'est d'ailleurs un problème pour les grandes banques dans leur transformation digitale car à cause de l'accumulation de strates technos depuis plusieurs années, c'est compliqué pour elle d'avoir accès à de la data uniformisée. Alors elles créent des data lakes pour pouvoir récolter assez de data pour faire tourner leurs algorithmes et avoir des résultats pertinents.

T : Les banques arrivent toutefois à prendre le virage du Big Data ?

R.G : C'est long. Certaines y arrivent, d'autres beaucoup moins. Tu as une grosse différence entre la BNP ou la Société Générale qui sont très actives et des banques un peu moins actives et ambitieuses.

T : Qu'elles sont les limites et les défis technologiques majeurs auxquels les Fintechs font face ?

R.G : Alors tu as la réglementation avec la RGPD par exemple, mais ce n'est pas que pour les Fintechs c'est pour tout le monde pareil. Ce n'est pas plus facile pour les fintechs que pour les banques d'être en conformité. Les banques ont des strates technos plus importantes mais une capacité à se conformer à la réglementation bien meilleure. Il y a un certain nombre de Fintechs dont le BM passe par l'aspiration de données tout azimut et ça agit comme une épée de damoclès.

T : Par exemple sur les boites de votre portefeuille, est-ce qu'elles arrivent à être en conformité avec la RGPD et comment s'y prennent-elles ?

R.G : Les firmes passent des audits pour savoir où elles en sont et mettent les process en place pour être en conformité. Ce n'est pas quelque chose de très compliqué de base mais ça demande du temps et de l'argent aux banques mais aussi aux Fintechs car c'est un projet de transformation digitale supplémentaire. Et ce n'est pas quelque chose que les Fintechs avaient en tête quand elles se sont lancées.

L'autre défi que je veux mentionner c'est la cybersécurité, qui rejoint un peu la RGPD, qui est le point le plus délicat pour tous les acteurs. Tous les services financiers sont susceptibles de se faire hacker car ils gèrent de l'argent et doivent donc être extrêmement vigilants dans la sécurité des données et leur gestion.

T : Est-ce qu'aujourd'hui les startups sont en mesure de mettre l'accent sur la cybersécurité sans pénaliser leur BM ?

ANNEXES

R.G : Je n'en suis pas sûr. Je ne suis pas convaincu que les fintechs soient au top de leurs obligations en cybersécurité. Les banques ont plus les moyens financiers de mettre en place des stratégies efficaces de cybersécurité. La cybersécurité est le point le plus critique de ces prochaines années. Il y a des grosses startups américaines de cybersécurité qui lèvent des montants énormes.

T : Comment tu vois la relation entre les banques et les fintechs au niveau de la coopération ?

R.G : Il y a 2 types de Fintech, celles qui sont disruptives et celles qui sont collaboratives. Celles qui sont disruptives veulent aller à la confrontation avec les banques retail par exemple et celles qui sont collaboratives s'appuient sur les acteurs traditionnels pour solidifier leur BM. Tu as pleins de startups qui ont largement besoins des banques car elles doivent accéder à un certain type de licence pour distribuer leur service. Il y a pleins de partenariats entre les startups et les Fintechs mais surtout en tant que prestataire de services.

ANNEXES

Entretien avec Lucas Odion :

T : Comment tu vois la transformation digitale dans la banque ?

L.O : La transformation digitale est à tous les niveaux et c'est un service spécialisé qui va essayer de l'appliquer à tous les autres services de la banque. L'idée c'est de chercher des solutions en fonction des retours client, par exemple proposer des plateformes digitales dans notre réponse aux appels d'offre. Globalement tout vient des clients. Les nouvelles technos vont permettre d'être plus efficace opérationnellement pour pouvoir proposer des offres plus compétitives pour nos clients.

T : D'ailleurs dans ta banque, qu'elle va être le cheminement d'implantation des nouvelles technologies au sein des processus et des services ?

L.O : Alors d'abord il y a une phase exploratoire, on va aller voir ce qu'il se fait ailleurs en termes technologiques, quelles solutions ont été mises en place, quels sont les acteurs qui les développe, ensuite on va créer des prototypes, on va commencer à imaginer des solutions partager entre une startups, nous et les clients de la banque et une fois que c'est validé on va faire un POC et quand le POC est testé et validé on rentre dans un phase de production et de développement de la solution à l'échelle. Sur une technologie comme la blockchain on est encore en phase de POC avec des phases de production certainement en 2020-2021. Pour la blockchain la phase complète de la phase d'exploration à la production aura duré 6 ans, ce qui est assez rapide finalement.

T : Comment tu situes l'adoption et l'implémentation des nouvelles technologies par les banques par rapport aux nouveaux acteurs type startups ?

L.O : ça dépend des technologies mais faut pas voir les fintechs et les banques comme des concurrents, c'est sûr que les Fintechs vont venir avec des offres qui vont bousculer les acteurs traditionnels, mais il y a plusieurs formes de coopération et de partenariats entre startups et banques.

T : Donc la règle générale aujourd'hui c'est la coopération ?

L.O : Alors quand les fintechs sont arrivées il y a eu de la confrontation et les banques ont certainement vu de façon les fintechs comme une menace mais la meilleure façon d'atténuer cette menace s'est de créer des formes de coopérations. D'autant plus que cette coopération permet aux deux parties de se tirer vers le haut : les startups profitent de la puissance et de la

ANNEXES

solidité des banques et les banques profitent de l'avance technologique des startups. Donc oui la coopération s'est généralisée aujourd'hui.

T : Comment vous travaillez aujourd'hui avec les startups ? Est-ce que vous rencontrez des difficultés ? car j'ai observé qu'il pouvait y avoir des grosses différences dans la prise de décision et dans l'exécution opérationnelle entre les banques et les startups ...

L.O : Alors nous par exemple on travaille sur un projet qui a 3 niveaux : le fournisseur de la technologie, l'éditeur qui est souvent une startup et nous en bout de fil qui vendons la solution à nos clients. La partie prenante avec laquelle nous sommes le plus en relation c'est cette startup, et ce que je vais te dire ça ne va pas aller dans le sens général, car la startup a sûrement connu une croissance un peu trop grosse et c'est aujourd'hui la startup qui est un peu plus lente dans la prise en compte de nos demande dans le développement de la plateforme. Après on a des problèmes classiques dans une relation prestataire de service/clients.

T : C'est quoi les prochains défis technos auxquels doivent répondre les banques ?

L.O : Je pense qu'il y a l'implémentation des nouvelles technologies dans les SI des banques, les SI étant souvent vieux et vétustes donc il faut pluger des technos par forcément compatible à ces SI et l'interopérabilité des technos n'est pas forcément évidente, ce qui représente un défi majeur.

T : Et du coup dans l'intégration des technos Big Data les banques en sont où ?

L.O : Toutes les nouvelles technos comme l'IA et la blockchain tournent autour de la data et les banques sont tout à fait consciente des enjeux et si elles n'implémentent pas ces technologies en interne elles seront reléguées par les acteurs qui ont intégré ces technos. Actuellement les banques n'y sont pas encore arrivées mais elles y travaillent et sont en bonne voie pour y arriver dans les années à venir. Malgré leur retard, d'un point de vue générale, les banques se sont réveillées au bon moment pour ne pas être complètement dépassées et ont mis en place les stratégies internes ou externes pour.

Entretien avec Grégoire Bourdin

T : Que pensez-vous du développement des Fintechs au sein du secteur bancaire et financier ?

G.B : Il y a des différences assez importantes au niveau du développement des fintechs selon les segments du secteur bancaire et financier. Par exemple le bank-as-a-service se développe très rapidement avec les néo-banques par exemple, alors qu'il n'existait pas il y a 3-4ans. Est-ce que les startups de tête vont être rentable un jour ? je ne sais pas. Est-ce qu'elles vont rester indépendantes ? Je ne pense pas.

T : Parce que vous pensez que les startups type néo-banques vont avoir besoin d'un appui pour continuer à se développer ?

G.B : Oui c'est sûr. Aujourd'hui ces boîtes ont l'appui de fonds, si les fonds ne continuent pas à investir, peut-être que demain les grandes entreprises les rachèteront pour récupérer à la fois le portefeuille client et le produit mais actuellement ce n'est pas assez mature pour le savoir. Cependant sur la partie paiement c'est beaucoup plus mature ça date d'il y a 10ans, avec par exemple la création d'Adyen en 2005. L'essor du e-commerce a aidé à se développement des prestataires de paiement. Les acteurs du paiement e-commerce se réoriente vers les commerces physiques et se n'est pas les acteurs traditionnels des paiements physiques qui prennent le marché du e-commerce, ce sont les nouveaux acteurs du paiement e-commerce, plus innovants, plus agiles, plus technos, qui étendent leur gamme et prennent des parts de marché même en physique. Les acteurs traditionnels sont un peu en retard sur les nouvelles solutions de paiement. La maîtrise des données a été centrale pour les nouvelles solutions de paiement comme HiPay, où nous allons proposer un service personnalisé aux clients, maximiser les ventes et apporter une certaine agilité dans le paiement.

T : Est-ce que l'avantage des startups c'est justement d'avoir intégré les nouvelles technologies pour proposer des produits et services plus innovants et répondant aux attentes de leurs clients ?

G.B : Evidement, avoir intégré très tôt ces technologies ont donné un avantage très important a des acteurs comme Adyen ou Stripe qui ont un taux de chiffre d'affaire et de rentabilité plus important que ce que faisait les banques, leur ont piqué des parts de marché et sont autant valorisé en bourse que les grandes banques traditionnelles (adyen a quasiment la même valorisation boursière que Société Générale). Les acteurs traditionnels prennent alors un retard conséquent sur ce type d'acteurs et se sont fait complètement disrupté sur la verticale paiement. Pour l'instant les acteurs traditionnels sont incapables de réagir à ce stade. Le fait d'être sur beaucoup de verticales rend les acteurs traditionnels moins bon sur certaines verticales, dont la

ANNEXES

branche paiement. Cependant, sur certains segments qu'ils considèrent plus stratégiques comme la banque de dépôt, ils investissent beaucoup pour ne pas se faire complètement disrupter par les néo-banques.

T : Mis à part le paiement, y-a-t-il d'autres segments qui échappent aux banques ?

G.B : Les robos-advisors, un peu la regtech mais s'est trop spécialisé pour que ça vive sans les gros acteurs sur le long-terme et enfin le financement participatif où là les banques sont très peu présentes.

T : Comment voyez-vous la collaboration entre les banques et les startups ?

G.B : C'est très difficile de faire parler une boîte de 200 personnes avec une de 40.000. Après il faut différencier les partenariats commerciaux et les partenariats equity. Souvent c'est bien pour les startups d'avoir un partenariat commercial avec les banques pour qu'elles puissent se développer. Nous avec Treezor ont fait directement un partenariat equity car on s'est fait racheter, mais on a vu comment s'était compliqué pour les grandes banques d'intégrer une startup qui n'a pas du tout la même culture et exécution opérationnelle. La mise en œuvre des synergies entre Treezor et Société Générale sont assez longues à mettre en place car une startup est orienté business à fond de base alors que dans une entreprise comme la Société Générale il y a des enjeux politiques et des enjeux de risque qu'il faut intégrer lorsqu'on est une petite boîte.

Chez Hipay on a des partenariats business cette fois-ci avec des grandes banques et ça se passe bien, en revanche ils ont un vrai problème techno car ils n'ont pas du tout la culture techno. Nous avec Treezor et Hipay on a deux boîtes avant tout techno et les banques devraient aussi l'être, surtout sur les services financiers simples qui devraient être complètement dématérialisés et surtout simples et efficaces. L'héritage et leur structuration n'aident pas non plus ces grandes banques à digitaliser leur process.

T : Est-ce qu'il y a une interdépendance entre les Fintechs et les acteurs financiers traditionnels ?

G.B : Demain il peut ne plus y avoir de Fintechs alors que les banques existeront toujours. Même Adyen ils disparaissent demain, les banques conservent 90% du CA du marché et ça ne risque pas de changer. Bien qu'ils aient un problème de rationalité et de structuration, leur puissance de frappe reste extrêmement puissante.

T : donc les acteurs financiers traditionnels resteront très dominants dans les prochaines années ?

ANNEXES

G.B : lors des prochaines décennies même. A la fin ces eux qui resteront et ils arriveront à se transformer même si c'est très long. Il y a une prise de conscience de l'aspect techno dans les banques qui remonte seulement à 5ans maximum. Et ces entreprises mettront 15ans à se transformer mais elles y arriveront.

T : Du coup comment se traduit selon toi les stratégies de transformations digitales entreprises dans les banques ?

G.B : Dans les banques de dépôt ça bouge beaucoup, sur les autres métiers un peu aussi. Dans les grandes banques ils embauchent des personnes « jeunes » aux postes de direction afin d'accélérer cette transformation digitale. Mais ça va devenir long de renouveler les générations anciennes dans les COMEX des grandes banques.

Ces banques montent aussi des stratégies d'open innovation et des incubateurs pour faire de l'intelligence économique, ramener des idées et faire de l'intrapreneuriat pour apporter de nouveaux projets technos.

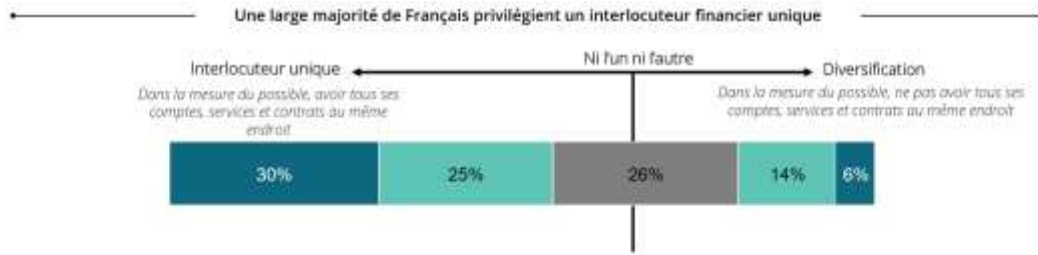
T : Et donc c'est indispensable pour les startups de mettre en place des partenariats avec les grandes entreprises du secteur ?

G.B : Il y a un peu cette loi dans les startups de vite sortir un produit et le tester auprès d'un marché, donc tu fais un produit à la va vite et t'apprends, ce qui est sain, mais une façon de le faire c'est de nouer le plus de partenariats possibles. Et tout ça devient un peu vide de sens car tu ne construis pas quelque chose de solide en interne et tu ne possèdes pas grand-chose au final. Les partenariats sont indispensables.

T : Pourquoi les startups intègrent la techno beaucoup plus facilement ?

G.B : Nous chez Treezor, quand on était 5 à 10 personnes à développer la techno, il y a un côté facile car agile et hyper réactif. Lorsque tu es plus gros ça devient plus compliqué car plus d'intermédiaires et une couche de décision plus importante, tu es plus lent. La vraie raison est donc humaine.

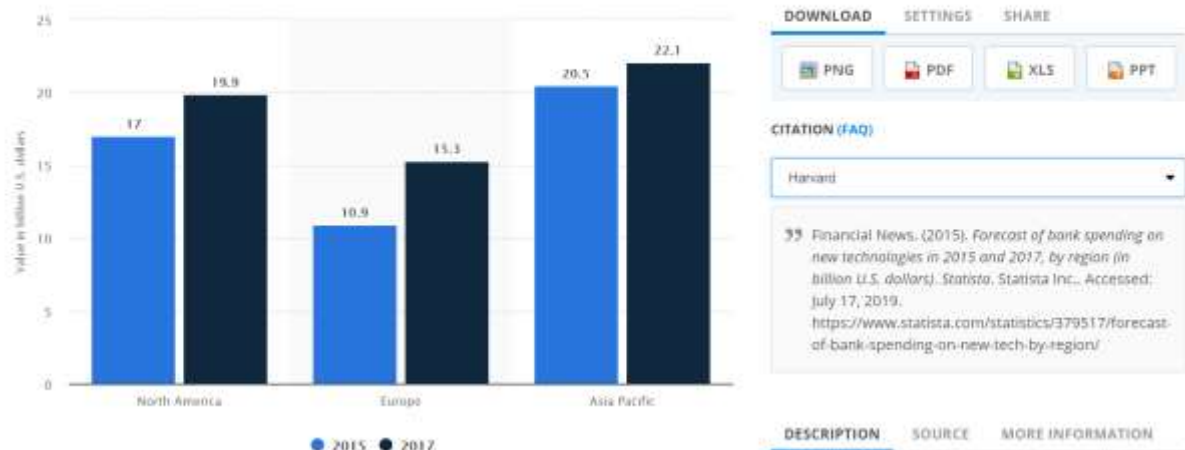
DONNEES SECONDAIRES



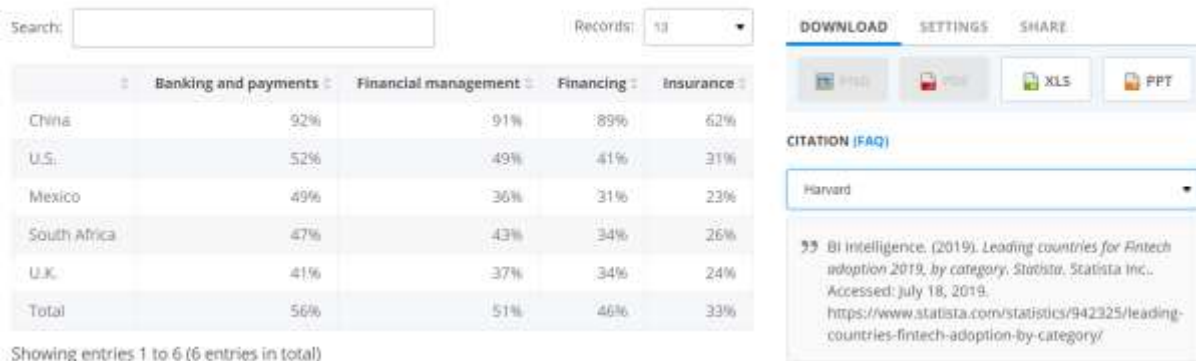
Ces nouveaux services renforceraient les relations client-acteur traditionnel



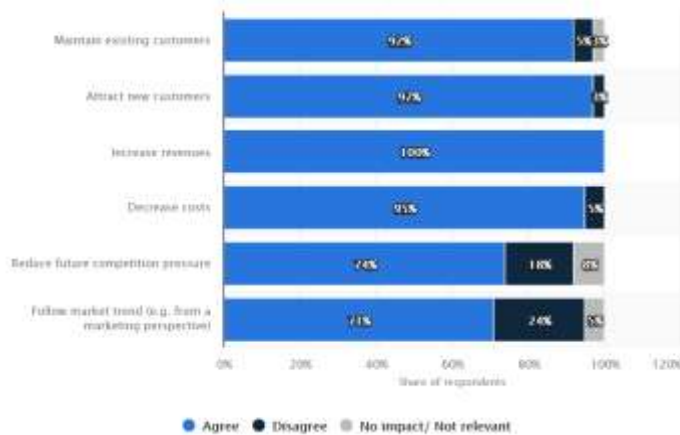
Forecast of bank spending on new technologies in 2015 and 2017, by region (in billion U.S. dollars)



Leading countries for Fintech adoption 2019, by category



Main reasons for European financial institutions and fintech companies to have a relationship in 2017**



DOWNLOAD SETTINGS SHARE

PNG PDF XLS PPT

CITATION (FAQ)

Harvard

EBA. (2018). Main reasons for European financial institutions and fintech companies to have a relationship in 2017**. Statista. Statista Inc.. Accessed: July 16, 2019. <https://www.statista.com/statistics/942922/europe-reasons-behind-bank-and-fintech-relationships/>

DESCRIPTION SOURCE MORE INFORMATION

Number of FinTech companies in portfolios of select European banks as of the 2nd quarter 2018, by FinTech Sector



DOWNLOAD SETTINGS SHARE

PNG PDF XLS PPT

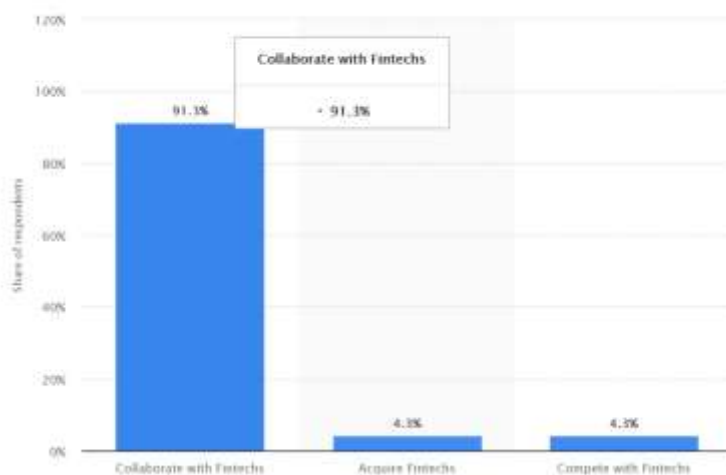
CITATION (FAQ)

Harvard

CB Insights. (2018). Number of FinTech companies in portfolios of select European banks as of the 2nd quarter 2018, by FinTech Sector. Statista. Statista Inc.. Accessed: July 19, 2019. <https://www.statista.com/statistics/944933/leading-european-banks-by-number-of-fintech-partnerships/>

DESCRIPTION SOURCE MORE INFORMATION

What is your bank's business strategy with respect to FinTech?



DOWNLOAD SETTINGS SHARE

PNG PDF XLS PPT

CITATION (FAQ)

Harvard

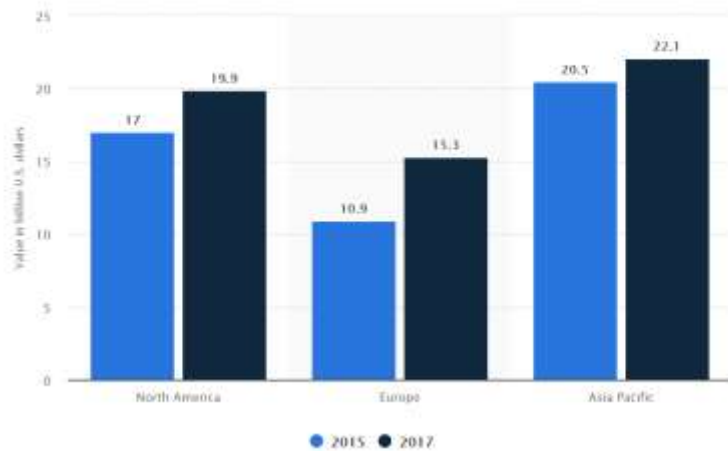
Capgemini, EFMA. (2017). What is your bank's business strategy with respect to FinTech?. Statista. Statista Inc.. Accessed: July 17, 2019. <https://www.statista.com/statistics/549945/strategie-of-banks-to-cope-with-fintech/>

DESCRIPTION SOURCE MORE INFORMATION

by M. Szmigiera, last updated Apr 17 2019

ANNEXES

Forecast of bank spending on new technologies in 2015 and 2017, by region (in billion U.S. dollars)



DOWNLOAD SETTINGS SHARE

PNG PDF XLS PPT

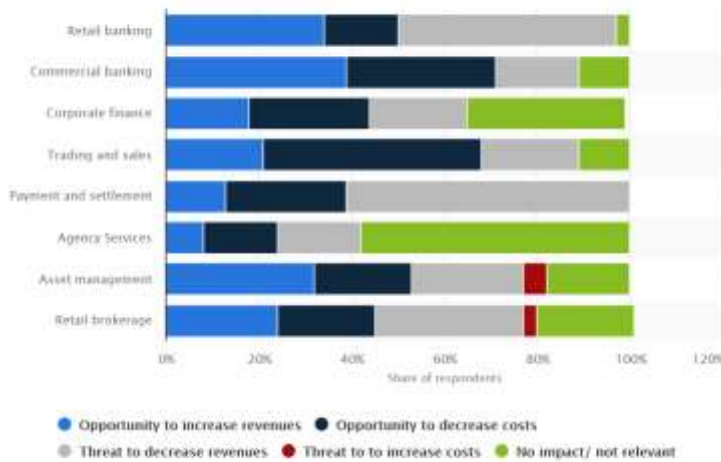
CITATION (FAQ)

Harvard

Financial News. (2015). Forecast of bank spending on new technologies in 2015 and 2017, by region (in billion U.S. dollars). Statista. Statista Inc.. Accessed: July 17, 2019. <https://www.statista.com/statistics/379517/forecast-of-bank-spending-on-new-tech-by-region/>

DESCRIPTION SOURCE MORE INFORMATION

How do you see FinTech firms affecting the current business model (business lines) of your bank?



DOWNLOAD SETTINGS SHARE

PNG PDF XLS PPT

CITATION (FAQ)

Harvard

EBA. (2018). How do you see FinTech firms affecting the current business model (business lines) of your bank?. Statista. Statista Inc.. Accessed: July 16, 2019. <https://www.statista.com/statistics/942935/europe-impact-of-fintech-on-banks-business-models/>

DESCRIPTION SOURCE MORE INFORMATION

Source