

CORPORATE FINANCE : NOMINATIONS EN 2016 (TRI PAR SOCIÉTÉ)

	A ÉTÉ NOMMÉ	CHEZ
Antoine Vigneron	partner	21 Centrale Partners
Fabrice Voitureon	partner	21 Centrale Partners
Pierre Chabaud	partner	Activa Capital
Alexandre Masson	partner	Activa Capital
Benjamin Moreau	partner	Activa Capital
Olivier Millet	président	AFIC
Julien Birman	directeur	Apax Partners
Annick Bitoun	directeur	Apax Partners
Henry Capelle	directeur	Apax Partners
Dominique Parent	secrétaire générale	Apax Partners
Manuel Lachaux	directeur de la communication financière	Areva
Guillaume de Malliard	associé et chief operating officer	Astorg Partners
Antoine Rostand	senior advisor	AT Kearney
Jean-Claude Cotoni	senior counsel	August & Debouzy
Jes Staley	directeur général	Barclays
Ghislain de Brondeau	Co-Head of Banking France et Belux	Barclays Paris
Yann Krychowski	Co-Head of Banking France et Belux	Barclays Paris
Sabine Mathis	associé	BlackFin Capital Partners
Baudouin Prot	senior advisor	Boston Consulting Group
Rémy Blain	managing partner	Bryan Cave
Antoine Martin	associé	Bryan Cave
Mathieu Taupin	counsel	Bryan Cave
Nicolas Tissot	executive vice-président	Bureau Veritas
Bruno Bézard	managing partner	Cathay Capital
Tony Thoma	directeur M&A, marketing et com.	Daher
Damien Catoir	counsel	Darrois Villey Maillot Brochier
Laurent Gautier	associé	Darrois Villey Maillot Brochier
Loïc Védie	associé	Darrois Villey Maillot Brochier
Laurent Faugérolas	associé	Dechert
Gwénaél deSagazan	senior advisor	Degroof Petercam
Philippe Audouin	président	DFCG
Patrick Bataillard	directeur financier	Edenred
David Chamberlain	directeur des relations investisseurs	Edmond de Rothschild
Jean-François Félix	directeur associé	E de Rothschild Euroopportunities
Fabien Thièblemont	associé	Eight Advisory
Yannick de Kerhor	associé	EY
Noël Forgeard	partenaire associé	Financière de Courcelles
Maryvonne Hiance	présidente	France Biotech
Ludovic Geneston	counsel	Freshfields Bruckhaus Deringer

CORPORATE FINANCE : NOMINATIONS EN 2016 (TRI PAR SOCIÉTÉ)

	A ÉTÉ NOMMÉ	CHEZ
Frank Daniel	directeur financier	General Motors France
Guillaume Piette	managing director	goetzpartners
Laure Bonin	associée	Herbert Smith Freehills
Meka Brunel	présidente Europe	Ivanhoé Cambridge
Stéphane Souchet	associé, co-responsable M&A	KPMG
Xavier Lefèvre	managing director	LBO France
Nick Hwang	directeur de projet	L.E.K. Consulting
Maxime Julian	directeur de projet	L.E.K. Consulting
Yves-Louis Darricarrère	senior advisor	Lazard
Gérald de Roquemaurel	senior advisor	Messier Maris & Associés
Virginie Banet	managing director	Nomura
Igor de Limur	managing director	Nomura
Adnane Belahcen	of counsel	Norton Rose Fulbright
Antoine Colonna d'Istria	associé	Norton Rose Fulbright
Lise Breteau	associée	Osborne Clarke
Sébastien Crepy	local partner Paris	Paul Hastings
Laetitia Costa	associée	PwC Legal UK
Anne-Valérie Attias-Assouline	présidente	PwC Société d'Avocats
Olivier Mourain	associé	Reboul & Associés
Vaca Pery	associée	Reboul & Associés
Julie Cornely	counsel	Reed Smith Paris
Michel Delville	directeur financier	Saft
Guillaume Texier	directeur financier	Saint-Gobain
Marie Brayer	directrice d'investissement	Serena Capital
Jean-Baptiste Bellon	président du conseil d'administration	SFAF
Emmanuelle Levine	directrice juridique	SFR
Jean Raby	directeur financier	SFR
François Vauthier	directeur financier	SFR
Benoît Cauchard	directeur associé	Societex CF
Emmanuel Dampoux	directeur associé	Societex CF
Pierre-Jean Sigris	directeur	Sogec Groupe
Etienne du Vignaux	directeur financier	Sopra Steria
Sébastien Rapin	directeur des fusions-acquisitions	Spie
Jérôme Vanhove	directeur stratégie, dévpt et acquisitions	Spie
Thibault Richon	directeur d'investissement	Swen Capital Partners
Bertrand Delcaire	directeur des relations investisseurs	Thales
Bertrand Fesneau	directeur général	Turenne Capital
Lionel Mestre	associé	Weinberg Capital Partners

L'UBÉRISATION DU SECTEUR FINANCIER

*Étude réalisée par le cabinet Julhiet Sterwen (contact : Stéphane Yéou, associé)
Sous la direction d'Elodie Bervily-Itasse, Les **Echos Etudes***

Cette étude a été menée grâce à la combinaison de deux types de sources.

Cette approche a permis d'avoir une vision complète des différentes thématiques abordées :

Une recherche et une analyse documentaires approfondies : organismes de recherche, cabinets de conseil, articles de presse, blogs spécialisés, etc.

Un recensement des points de vue et témoignages d'experts :

- Spécialistes des technologies numériques
- Industriels et distributeurs présents dans l'écosystème des Fintechs
- Responsables digitaux et/ou multi-canal des secteurs de la banque et de l'assurance

GENÈSE ET DÉVELOPPEMENT DE L'UBER-ÉCONOMIE

L'UBÉRISATION REFLÈTE LA MUTATION RAPIDE DE L'ÉCONOMIE DES SERVICES

Sous l'impulsion des nouvelles technologies, elle induit un changement de modèle qui bouleverse les règles établies au niveau économique voire sociétal

L'ubérisation est une tendance de fond qui touche principalement l'économie des services (transport, logement, banque, divertissement...), et qui semble aller croissant : de nombreuses start-ups, profitant des opportunités offertes par les nouvelles technologies numériques, se lancent sur ces marchés avec des offres de services innovantes et suffisamment compétitives pour challenger le leadership des acteurs en place.

Économie à la demande, capitalisme de plateforme, économie collaborative ou encore Uber économie, la terminologie employée varie mais le phénomène est maintenant bien établi : il se traduit par la pérennisation d'un nouveau modèle économique permettant grâce au digital

de créer de nouvelles propositions de valeur, de rapprocher client final et producteur et de court-circuiter les intermédiaires classiques.

Fondée en 2009, la startup Uber, qui en quelques années à peine a totalement remodelé le marché des taxis, en est devenu le symbole. Mais Uber n'est pas un cas isolé : AirBnb dans l'hébergement, Amazon dans la librairie... sont autant d'exemples, pour ne citer que les plus célèbres, qui illustrent avec force le développement de l'Uber économie et son effet disruptif, c'est-à-dire sa capacité à bouleverser les règles de marché traditionnelles dans de multiples secteurs.

L'ubérisation repose sur plusieurs leviers dont l'action conjointe explique la force du modèle : une digitalisation maîtrisée et sans contrainte, des logiques d'innovation efficace, une capacité à exploiter pleinement les avantages de l'économie de réseau, le tout au service d'une amélioration constante de l'expérience client élevée au rang de priorité. Elle profite également d'un contexte favorable marqué par une évolution profonde des comportements de consommation, notamment depuis la crise de 2008.

Fort de ses 320 consultants, le groupe Julhiet SterWen accompagne les grandes mutations des entreprises aux plans stratégique, opérationnel, management, et réglementaire, en apportant un conseil à forte valeur ajoutée.

Cette évolution provoque à juste titre une inquiétude forte dans les secteurs impactés ou en passe de l'être : ces nouveaux entrants, qualifiés de « barbares numériques »¹, sont-ils en mesure de modifier les positions acquises jusqu'à menacer l'existence même des acteurs historiques ? Comment s'adapter à ce nouveau contexte et quelles stratégies déployer en réaction ?

Au-delà, l'ubérisation apparaît comme un véritable phénomène de société par l'ampleur des problématiques qu'elle soulève (nouveau rapport au travail, adaptation nécessaire du système fiscal, remise en cause des professions réglementées...) nécessitant dès lors pour les pouvoirs publics de réfléchir à de nouvelles régulations.

La crise du pouvoir d'achat, un moteur de développement pour l'ubérisation

Au lendemain de la crise financière de 2008, les secteurs publics et les économies mondiales sont affaiblis. Dans ce contexte de crise du pouvoir d'achat, les perspectives économiques pour les années qui suivent sont incertaines.

L'effet de crise qui s'en suit a poussé les consommateurs dont le pouvoir d'achat a baissé à chercher des produits abordables. Une économie collaborative est apparue avec le développement du pair à pair (P2P) : cette pratique d'échange entre pairs (particuliers) a créé une relation de confiance entre les consommateurs qui s'échangent de façon équitable les biens et services.

DES CONDITIONS DE MARCHÉ PROPICES AU DÉVELOPPEMENT DE L'UBÉRISATION

Les marchés susceptibles de subir une disruption sont généralement concentrés, fragmentés ou atomisés ce qui entraîne le développement d'alternatives numériques

Un marché est potentiellement vulnérable et propice à subir une disruption lorsqu'il est concentré et qu'il regroupe peu d'acteurs détenant la majorité des parts de marché. Longtemps installés, ces acteurs historiques risquent de se faire ubériser car ils ne cherchent plus à réinventer leurs modèles d'affaires. Leurs technologies sont désormais obsolètes et peu productives. Généralement, ces marchés comptent deux ou trois monopoles devenus peu dynamiques, ce qui crée une frustration auprès des consommateurs qui ne se sentent plus écoutés. C'est dans ce contexte qu'apparaissent de nouveaux acteurs aux offres innovantes comme c'est le cas sur le marché de l'électricité. Longtemps « trusté » par des fournisseurs et des distributeurs comme EDF, ce marché voit son offre stagner avec des clients dépendants de leurs fournisseurs. L'apparition

¹ Source : Matthias Moreau, *Uber : décryptage d'un succès marketing*

de solutions de maison connectée (thermostats, batteries...) développées par Apple, Tesla ou encore Netatmo offre la possibilité de gérer et d'optimiser sa consommation d'énergie de manière indépendante et décentralisée. Les technologies en matière de stockage et d'optimisation de la consommation d'énergie placent ces acteurs comme de sérieux concurrents, et à terme, comme de véritables producteurs d'énergie.

Un marché fragmenté est un marché où l'offre ne rencontre plus la demande en un seul et même espace. Dû au nombre élevé d'offres difficiles à comparer et à évaluer par le consommateur, ce type de marché est propice à l'apparition d'acteurs capables de réunir toutes ces offres sur des plateformes numériques. Le secteur de la musique en est l'exemple : aujourd'hui, la pratique du « streaming » a eu raison de l'album et offre la possibilité d'accéder à une multitude de musiques numériques via des plateformes payantes (Deezer, Spotify, iTunes ou Apple Music). Par l'achat d'un droit d'écoute (paiement d'un forfait mensuel), ce nouveau mode de consommation a généré près de 2,9 milliards de dollars de revenus en 2015, soit une croissance de 45,2% par rapport à 2014.

Un marché atomisé compte une multitude de vendeurs de petite taille sans position dominante, généralement indépendants et dont l'offre de service reste standard. Ce type de marché est plus susceptible d'être touché par l'ubérisation. C'est le cas du secteur des compagnies de transport de personne. Le modèle d'affaires des petites sociétés de taxis indépendantes dont l'offre stagnait n'avait jamais été remis en question face aux nouveaux comportements des consommateurs. Lassés et mécontents, les clients se sont vite tournés vers Uber qui s'est vite imposé comme un concurrent de taille par son offre de service plus pratique, moins cher et qui (re)place le client au centre de toutes les attentions.

UNE OFFRE QUI S'ADAPTE AUX NOUVELLES ATTENTES DES CONSOMMATEURS

La société est traversée par des nouvelles tendances de consommation qui expliquent en partie le développement de l'ubérisation

Le développement de l'ubérisation repose sur de nouvelles attentes des consommateurs déçus par les offres traditionnelles :

54% affirment chercher de nouveaux moyens de gain de temps et 70 % pour faciliter leur quotidien. Ils sont par ailleurs un sur deux à prendre des décisions importantes (logement, travail...) sur un coup de tête.

61% des français affirment sans complexe que pour réussir, il est désormais nécessaire de « trouver des combines » quitte à défier les règles sociales en place. 59% vont même jusqu'à juger le fait d'avoir recours au travail au noir pas « très grave ».

Les Français sont de plus en plus impatients et recherchent des services simples et rapides.

Les Français sont désormais décomplexés à l'usage de services qui contournent les règles établies. Cet état d'esprit est d'autant plus renforcé par un contexte de lendemain de crise économique qui a mis en doute le système social et économique en place.

DES PERSPECTIVES DE CROISSANCE PROMETTEUSES QUI ATTIRENT LES INVESTISSEURS...

Cet afflux de capitaux permet d'entretenir la croissance des acteurs du secteur dans l'attente de l'explosion réelle du marché

Même si la valeur absolue du marché diverge parmi les différentes études disponibles, toutes s'accordent sur sa dynamique de croissance :

Monitor Deloitte² estime l'économie de partage à 26 milliards de dollars en 2013. Les secteurs d'activité les plus représentés sont la finance, le transport, l'hébergement et le retail. Les croissances enregistrées sont généralement à 3 chiffres pour ces acteurs de l'ubérisation avec une croissance de 200% par an pour Uber par exemple. D'ici 2 à 3 ans, cette économie atteindrait près de 100 milliards de dollars à l'échelle mondiale et le potentiel du marché aux Etats-Unis est estimé à 1100 milliards de dollars dans le transport et 660 milliards de dollars dans la restauration.

PriceWaterHouse Coopers³ estime cette économie à 15 milliards de dollars en 2014. D'ici à 2025, l'économie de partage pourrait atteindre près de 335 milliards de dollars à l'échelle mondiale, avec une croissance d'environ 36% par an.

Ces prévisions de forte croissance attirent les investisseurs et accroissent mécaniquement le nombre de licornes (sociétés dont la valorisation excède 1 milliard de dollars) :

- Entre 2013 et 2014, les investissements sont passés de 30 milliards à 48 milliards de dollars.

- En 2015, le nombre de licornes s'élevait à 124 totalisant une valorisation globale de 468 milliards de dollars (contre 4 « licornes » en 2009 pour 13 milliards de dollars)⁴.

Les levées de fonds effectuées contribuent à renforcer la solidité financière des entreprises de l'ubérisation qui disposent ainsi de larges moyens financiers pour entretenir leur politique d'innovation et améliorer en continu leurs offres de services.

...MAIS PROVOQUENT EN PARALLÈLE DES CRAINTES DE SURVALORISATION

L'hypothèse d'une bulle financière se répand auprès de certains analystes qui redoutent son éclatement

Le phénomène de financement massif des start-ups aux Etats-Unis laisse perplexes de nombreux analystes qui redoutent l'éclatement d'une bulle spéculative comme celle de 2000. En France comme aux Etats-Unis, le secteur technologique affichait en janvier 2016 une baisse importante des cours des start-ups technologiques cotées comme LinkedIn, Netflix, ou Twitter. Mais le nombre de « licornes » continue de s'accroître bien qu'elles soient valorisées en l'absence de bénéfices ou de capital matériel⁵. Mary Jo White, présidente de l'organisme de réglementation et de contrôle des marchés financiers aux Etats-Unis (la SEC) a alerté sur les risques pour les investisseurs ainsi que les employés de ces entreprises non cotées dont la rentabilité reste incertaine.

Bruno Teboul, membre de l'Observatoire de l'ubérisation, explique ces valorisations par la disruption qu'elles ont provoquée. Les investisseurs ne veulent pas laisser passer

une opportunité comme celle de l'économie de partage potentiellement porteuse de gains. Sans compter sur la croissance du secteur technologique dans lequel fleurissent les licornes : la croissance des marchés du high

tech (cloud, big data, objet connecté, dématérialisation)

et du smartphone (qui compte près de 2 milliards d'individus) rassure les investisseurs qui continuent d'investir dans des start-ups technologiques. Pour eux, la technologie attaque tous les secteurs – même ceux jugés « disruptifs » comme les transports ou l'énergie et n'a pas fini d'innover⁶.

² Thinkwithgoogle, Comprendre l'économie de partage à travers les chiffres

³ Étude PWC, « Consumer Intelligence Series : The Sharing Economy », avril 2015

⁴ La Tribune, Pourquoi la bulle technologique va bientôt exploser

⁵ La tribune, Pourquoi la bulle technologique va bientôt exploser

⁶ Itespresso.fr

La tendance est à la valorisation du non-coté dans un écosystème technologique où les valeurs numériques restent difficilement estimables. Les valorisations retenues pour les start-ups ne reposent pas sur le chiffre d'affaires déjà réalisé, mais sur une « prime de traction » qui calcule la capacité d'acquérir des parts de marché rapidement. L'exemple de Snapchat montre que la survalorisation comporte des risques pour les fonds : en novembre 2015, la société a vu sa valorisation passer de 16 à 12 milliards de dollars en raison des faibles revenus générés par l'entreprise. Le fonds Fidelity a déprécié de 25% sa participation dans la start-up estimant que ses actions ont perdu un quart de leur valeur initiale (en passant de 30,72 \$ à 22,2 \$). Une situation qui justifie pour Jim Breyer, capital-risqueur, que 90% des licornes disparaîtront ou verront leurs valorisations à la baisse. Seules 10% pourraient voir leurs valorisations se matérialiser^{7,8}.

L'UBÉRISATION DE L'ÉCONOMIE BOUSCULE TOUS LES SECTEURS DE SERVICES

Une vague de nouveaux acteurs numériques bouleverse les marchés en proposant de nouveaux modèles d'affaires.

Les secteurs traditionnellement sanctuarisés sont eux aussi confrontés au phénomène de l'ubérisation

L'énergie, l'immobilier ou encore la finance sont désormais touchés par l'arrivée massive de startups innovantes

La transformation numérique apporte son lot d'opportunités aux entreprises

Les acteurs de l'ubérisation profitent des mutations engendrées par les technologies digitales (big data, objets connectés, cloud et autres technologies)

L'agilité est au cœur de la transformation numérique

L'utilisation des nouvelles technologies s'accompagne nécessairement d'une culture et d'une organisation agile au sein des entreprises de l'ubérisation.

Les acteurs de l'ubérisation – start-ups pour la majorité – sont des entreprises agiles. Leur organisation interne est simplifiée ce qui aide à déceler et corriger efficacement les problèmes à la source (Lean management) ainsi qu'à évaluer concrètement les résultats réalisés sur le terrain. De plus, les équipes sont responsabilisées et encouragées à la recherche de modernisation. L'innovation et l'expérimentation sont soutenues par une culture agile qui pousse les collaborateurs à partager et à tester leurs idées – qui se concrétisent souvent en projets innovants. Le client est au cen-

tre de toutes les décisions stratégiques, ce qui pousse les entreprises à développer une capacité de lecture rapide des changements de consommation et des marchés pour adapter les offres et les technologies.

L'innovation, moteur de développement et de disruption

De nouvelles approches de l'innovation accélèrent la création de valeur.

Les technologies numériques transforment en profondeur l'approche de l'innovation en plaçant l'utilisateur final au cœur du processus pour capter plus vite son comportement et ses attentes. Le secteur médical par exemple est traversé par de nombreuses innovations technologiques liées aux objets connectés, au Big data, à la robotique, ou aux biotechnologies qui ont transformé les services et les usages avec le développement de l'hospitalisation ambulatoire, l'hospitalisation à domicile, ou encore la pharmacie en ligne.

L'UBÉRISATION ET L'ÉCONOMIE DE PARTAGE, DEUX MODÈLES PROCHES MAIS ÉCONOMIQUEMENT DIFFÉRENTS

A la différence de l'économie collaborative, l'ubérisation est un modèle à la portée disruptive visant à concurrencer les acteurs installés

L'économie collaborative aussi appelée économie de partage prend la forme d'une « organisation où le pouvoir est plus distribué, les compétences et savoirs plus partagés et la structure plus facilement auto-reconfigurable »⁹

Les pratiques de ce concept sont basées sur un système de confiance, une mutualisation des biens et une mise en réseau via des communautés créatrices de valeur. Jacques Attali explique que les pratiques collaboratives « sont pensées dans un but non lucratif chez celui qui prête » (sites de troc tels que NightSwapping, TalentTroc, etc.)

L'économie collaborative touche de nombreux secteurs en faisant apparaître des nouveaux modèles collaboratifs : couchsurfing, covoiturage, coworking, culture libre (Wikipédia), finance collaborative...

L'ubérisation est quant à elle un modèle strictement disruptif et marchand, qui est organisé pour concurrencer les acteurs traditionnels sur les marchés. Il s'agit d'entreprises compétitives dont les profits générés sont ensuite récupérés par les actionnaires.

L'ubérisation part de pratiques collaboratives pour y introduire une plateforme numérique de partage et ainsi

⁷ L'Opinion.fr, Start-up : pourquoi la valorisation des licornes se dégonfle ⁸ Village justice, la valorisation des start-up

⁹ Le financement participatif: Un nouvel outil pour les entreprises, Par Beryl Bès, Arnaud Poissonnier

révolutionner les usages traditionnels d'échange entre particuliers. Le phénomène est décrit par les think tank comme un modèle économique basé « sur les structures horizontales et les communautés qui transforment la façon dont on vit, crée, travaille. » La motivation principale de ces nouveaux usages étant le « bénéfice client direct » qu'il en tire, à savoir le gain en terme de pouvoir d'achat et de revenus supplémentaires.

LES ACTEURS DE L'UBÉRÉCONOMIE MODIFIENT EN PROFONDEUR LE BUSINESS MODEL DES MARCHÉS AUXQUELS ILS S'ATTAQUENT

Les leviers mis en œuvre (digitalisation, « plateformes » et expérience client) permettent de créer des offres à plus forte valeur ajoutée

L'ubérisation est une évolution naturelle, conséquence des nouvelles attentes des consommateurs et d'une évolution technologique et sociétale. Les acteurs de l'uberéconomie ne créent pas toujours de nouveaux concepts. Ils couvrent ou améliorent très souvent un manque dans l'économie existante.

Le modèle de ces nouveaux acteurs est centré sur le client. Leur objectif principal est d'optimiser la satisfaction client en combinant une expérience utilisateur optimisée et un rapport qualité prix imbattable. La relation et donc la donnée cliente devient un actif clé grâce aux applications numériques.

L'uberéconomie se caractérise aussi par une nouvelle culture d'entreprise qui repose sur le travail hors salariat et la flexibilité. Les producteurs sont mis en concurrence ou amenés à collaborer ensemble (Innovation ouverte, production participative) pour fournir un produit ou un service directement au client final.

LE CHANGEMENT DE BUSINESS MODEL PROVOQUE UN BASCULEMENT DES COMPOSANTS DANS LA CHAÎNE DE VALEUR

Le positionnement des nouveaux acteurs au plus près du client entraîne une nouvelle répartition des revenus qui challenge le modèle des distributeurs historiques

Dans l'économie d'usage, fournisseurs et clients sont mis en relation directement par le biais de plateformes d'internet. Celles-ci ont pour axiome de réduire voire supprimer les intermédiaires de l'économie traditionnelle en dématérialisant et en optimisant la chaîne de valeur (recrutement en ligne, absence d'infrastructure, de stock ou de salariés, etc.).

Les nouvelles logiques d'intermédiation résultantes de ce passage dans une économie d'usage et de l'introduction des

NTIC entraînent ainsi une modification de la chaîne de valeur, avec une nouvelle répartition des positions des acteurs et, par conséquent, des revenus. En outre, la concurrence entre les producteurs est intensifiée et la proposition de valeur optimisée grâce au digital, avec pour résultat la réalisation d'économies sur toute la chaîne de distribution. Il en résulte une réduction considérable du prix favorable au consommateur.

POUR FAIRE FACE À L'UBÉRISATION, LES ACTEURS TRADITIONNELS MUTENT POUR SURVIVRE

Les modèles traditionnels sont menacés d'obsolescence par les nouveaux modèles disruptifs

La majorité des acteurs traditionnels sont dits ubérisables d'après l'économiste Jacques Attali. Cependant, il faut nuancer car tous les secteurs ne sont pas aptes à la mutation de la même façon. Les réactions ont été différentes dans chaque secteur. Les acteurs traditionnels aux modèles économiques dépassés ont été incités à s'adapter ou à miser sur les barrières réglementaires.

Par exemple, les secteurs des transports ou des notaires ont réagi de manière agressive via pour l'un le recours au lobbying et pour l'autre la revendication sociale pour obtenir plus de protectionnisme. Dans le cas des taxis, le pouvoir public dans plusieurs pays a réagi en interdisant ou en soumettant à de fortes restrictions le service UberPOP (sous-ensemble du service de VTC d'Uber).

À l'opposé de ces résistances, les secteurs de l'hôtellerie ou de l'éducation ont actionné des leviers afin d'opérer leur mutation. Par exemple, dans l'hôtellerie un grand nombre de leaders a noué des partenariats avec des start-ups de l'ubérisation afin d'enrichir son offre.

Une enquête du cabinet de conseil KPMG révèle que 91% des chefs d'entreprise français craignent de se faire ubériser, ce qui se traduit pour eux comme cannibaliser (5). Cependant, suivant une autre étude du cabinet Capgemini, ils ne sont que 20% des Français à considérer que ces modèles disruptifs présentent une menace à la survie des acteurs traditionnels au profit de 70% qui pensent favorablement que ces entreprises devront au contraire s'adapter, muter.

Alors, que ce soit pour éviter de se faire ubériser ou pour s'adapter aux nouveaux défis, les entreprises traditionnelles doivent entreprendre de s'ubériser elles-mêmes. Cette solution peut se décliner en deux réactions majeurs :

1) Favoriser la collaboration avec le tissu des startups, le principal objectif étant d'accélérer leur adaptation. Une grande partie de ces sociétés cherche principalement des solutions pérennes équilibrées pour tirer profit des nou-

veaux acteurs de l'ubérisation sur le long terme. Les start-ups, elles bénéficient des moyens du groupe pour faire évoluer plus rapidement leurs solutions.

2) Repenser l'offre en interne. Des stratégies adaptatives internes à l'entreprise, qui prennent toutefois pour beaucoup l'exemple des acteurs de l'ubérisation.

L'UBÉRISATION DU SECTEUR BANCAIRE

LA TRANSFORMATION DIGITALE DU SECTEUR BANCAIRE ENTRE DANS UNE NOUVELLE PHASE

Internet et Mobile sont devenus les pivots de la relation bancaire

La transformation digitale du secteur bancaire est un mouvement continu et profond qui conduit depuis près de 20 ans les acteurs en place à faire évoluer en permanence leurs offres de services et leurs modèles de distribution vers toujours plus de dématérialisation, sous la pression à la fois des changements technologiques, de l'évolution des besoins clients et des nouveaux entrants :

- Sur le marché français, ce mouvement de digitalisation a pris forme au milieu des années 90 avec la création des premières banques en ligne (Banque Directe, Zebank/Egg, Bibop) qui, si elles n'ont pas rencontré le succès commercial escompté, font aujourd'hui figure de pionniers.

- A partir des années 2000, l'essor fulgurant d'Internet dans une configuration d'usages multi-supports (ordinateur, tablette, smartphone) a permis à la banque digitale de réellement se développer - d'abord au sein des réseaux bancaires (approche multicanal) puis avec la seconde génération des banques en ligne (Boursorama, Fortuneo, BforBank...) capables aujourd'hui de proposer online l'ensemble des services bancaires de référence.

- Aujourd'hui, le marché bancaire est traversé par deux transformations structurelles qui accélèrent sa digitalisation : prédominance des canaux Internet et Mobile et accélération de la baisse du taux de fréquentation de l'agence bancaire.

Le contexte actuel est favorable à l'émergence de nouveaux acteurs digitaux : les fintech

L'attrait grandissant pour de nouvelles solutions digitales appliquées à la finance fait écho au développement rapide des fintech, un nouveau type d'acteurs apparu il y a quelques années seulement dans le paysage bancaire et financier.

Le dynamisme affiché par ces nouveaux entrants en termes d'innovation financière et leur expansion planétaire les fait

apparaître comme les possibles hérauts de l'ubérisation du secteur financier.

Combinaison des termes Finance et Technologie, les fintech désignent :

- des petites structures (le plus souvent des start-up),
- qui créent de nouveaux modèles d'intermédiation digitalisés (plateformes, applications...),
- pour repenser l'approche classique de la distribution des produits bancaires et financiers.

Elles affichent un double-objectif :

- apporter à leurs clients des services innovants, simples
- adresser des besoins peu ou mal servis par les acteurs traditionnels de la banque et de la finance.

LES FINTECH SONT PRÉSENTES SUR LES GRANDS DOMAINES D'ACTIVITÉ BANCAIRE

Classification des fintech par segment d'activité

Services de paiement : ce segment, sans doute le plus important en nombre d'acteurs, s'est développé grâce à trois facteurs : la multiplication des nouvelles solutions de paiement proposées sur le marché, un besoin accru de sécurisation des transactions financières et un contexte réglementaire favorable (DSP)

Financement : ce domaine regroupe principalement les acteurs issus du financement participatif qui proposent des solutions de financement alternatives aux offres bancaires : Crowdfunding, Crowdlending et Crowdequity

Il englobe également quelques acteurs proposant sous une forme 100% digital des services de financement plus spécifiques : affacturage, leasing...

+ 75% : La progression des investissements mondiaux dans les fintech en 2015 (Montant total : 22,3 Md\$)

+120% : Le taux de croissance des investissements en Europe pour 2015

+ 750% : Le taux de croissance des investissements en France pour 2015 (Montant total : 189M\$)

19 : Le nombre de licornes dans la fintech (valorisation supérieure à 1Md\$)

60% : La proportion de fintech localisée aux Etats-Unis (env. 2.500 start up)

150 : Estimation du nombre de fintech en France

Gestion d'actifs : les Fintech présentes sur ce segment ont comme objectif de démocratiser la gestion de fortune et de concurrencer les acteurs traditionnels (banques privées, conseillers en gestion de patrimoine...) par l'intermédiaire de plateformes de conseil automatisées utilisant la technologie des « Robo-advisors »

Services de gestion de compte : deux types d'acteurs composent ce segment : les « Néo-Banques » qui proposent des services de compte courant en ligne en dehors des structures bancaires classiques et les « agrégateurs » qui proposent des outils online permettant de consolider ses différents comptes bancaires et d'optimiser sa gestion budgétaire

FOCUS SUR LES SERVICES DE PAIEMENT

Les services proposés par les fintech sur ce segment sont multiples

Le domaine des paiements représente le secteur historique des fintech. Les premières start-up financières se sont en effet créées sur ce segment à la fin des années 2000 pour surfer sur la croissance du e-commerce et profiter des ouvertures réglementaires (DSP1 et DSP2).

Les fintech révolutionnent la façon de payer en proposant de nouvelles offres adaptées aux nouvelles formes de commerce et d'échange financier

M-Paiement : forme de paiement permettant aux commerçants ne disposant pas de terminal classique d'accepter les paiements par carte bancaire en utilisant une application et son smartphone.

E-Paiement : forme de paiement électronique qui se fait sur la partie sécurisée du site internet d'un commerçant ou sur le site internet d'une banque à partir d'un ordinateur ou d'un smartphone.

P2P ou Peer-to-Peer : solution de paiement permettant à deux utilisateurs reliés à un même réseau de s'échanger des fonds sans passer par les circuits bancaires traditionnels

Monnaie virtuelle : stockées sur des supports numériques, tel un ordinateur, un serveur ou un réseau, les monnaies virtuelles sont des monnaies qui sont dématérialisées et dépourvues de cadre juridique à la différence des autres devises (pas de cours légal). On estime à 100.000 le nombre de transactions quotidiennes réalisées sur le web

Transfert de devises : ce service permet d'envoyer de l'argent à l'étranger par internet plus rapidement et à des tarifs plus compétitifs en raison de la réduction du nombre d'intermédiaires impliqués dans le circuit d'échanges

Les grands acteurs du web proposent aussi des solutions de paiement alternatives

Google Wallet : lancé en 2011 pour concurrencer le système de paiement en ligne PayPal, le Google Wallet propose une nouvelle approche à ses utilisateurs pour enregistrer et mémoriser, à même l'application, les cartes bancaires (débit et crédit), les cartes de fidélité, les cartes cadeaux et à points, les coupons de réductions... L'objectif est donc de transformer son smartphone en un portefeuille virtuel.

Apple Pay : lancé en 2014, Apple Pay est à la fois un service de paiement mobile couplé avec un portefeuille numérique qui permet d'effectuer des paiements en ligne et dans les commerces physiques.

Malgré ces avancées, les habitudes de paiement se caractérisent par une forte inertie.

En France, la carte de crédit reste le moyen de paiement le plus utilisé (sachant que son essor a mis plus de 20 ans) avec 50 % des transactions.

Aux États-Unis, le cash est le moyen de paiement privilégié (67 %).

FOCUS SUR LES SOLUTIONS DE FINANCEMENT DIGITALISÉES

Les fintechs consolident leur position sur le marché du financement participatif

La désintermédiation permise par les nouvelles solutions de financement digitalisées en font une solution attractive et crédible aux yeux d'un nombre grandissant d'acteurs économiques.

Pour les entreprises, elles représentent un mode de financement accessible et alternatif aux circuits bancaires traditionnels.

Pour les particuliers, elles attirent à la fois les prêteurs au profil risqué, à la recherche de rendement, et ceux qui souhaitent donner un sens à leur épargne en finançant des projets solidaires ou environnementaux.

Le financement participatif peut revêtir différentes formes : le don, la récompense ou le prêt

Le financement participatif est un mode de financement de projet faisant appel au public. Il permet de récolter des fonds pour une entreprise ou un particulier auprès d'un large public en vue de financer un projet ou de développer une activité. Il fonctionne par l'intermédiaire d'une plateforme qui met en relation emprunteurs et prêteurs et peut revêtir différentes formes telles que : le don (« donation crowdfunding »), la récompense (ou don avec contrepartie : avantage en nature, une partie des bénéfices du projet, un cadeau, une publicité...), le prêt (aussi appelé « credit

crowdfunding », « crowdlending », « peer-to-peer lending » ou « prêt participatif »).

D'autres formes de financement sont proposées par les fintech

L'investissement en capital (« equity crowdfunding ») : proche dans sa philosophie du financement participatif, il consiste, pour une personne physique ou morale, à acquérir une participation directe ou indirecte dans un projet qu'elle finance. Dans ce cadre, le prêteur a le droit à des contreparties financières, si le projet réussit. Toutefois, il n'y a pas de garantie concernant le versement des contreparties financières. Tout dépend du succès du projet.

Services de financement spécialisés : nous trouvons dans cette sous-catégorie des fintechs qui interviennent sur des métiers comme l'affacturage ou le leasing.

Les plateformes de financement participatif connaissent un développement rapide

Le financement participatif ne se développe pas partout au même rythme et est inégalement réparti. Il est surtout présent en Europe et en Amérique du Nord.

Au niveau mondial, malgré là aussi des disparités régionales en fonction de la profondeur et du niveau de maturité des différents marchés locaux, la dynamique de croissance est réelle : + 1.275% entre 2012 et 2015.

Les rendements plutôt attractifs pour les prêteurs font de cette forme de financement participatif un placement tout à fait compétitif. Elle apporte la satisfaction de faire fructifier son épargne, tout en soutenant des individus ou des entreprises qui auraient des difficultés à se faire financer dans le circuit classique.

En France, le financement participatif, qui a levé 300 M€ en 2015, connaît également une croissance soutenue

La France ne comptait que 28 plateformes de crowdfunding en 2012, contre 141 en 2015.

Sur les 141 plateformes recensées en France, beaucoup se spécialisent dans une thématique, contribuant ainsi à l'éclatement du secteur.

D'après le baromètre du Crowdfunding, la collecte sur les plateformes françaises poursuit son dynamisme en 2015 passant de 152 à 297 M€.

Le financement participatif qui revêt des formes multiples n'a pas le même développement :

- Les plateformes spécialisées dans les dons ont drainé 50,2 M€ en 2015

- Les plateformes spécialisées dans les prêts ont levé 196 M€ en 2015

Le dynamisme des plateformes est soutenu par la progression du nombre de financeurs, notamment parmi les jeunes

Si le profil des prêteurs ne change pas d'une année sur l'autre, leur nombre ne cesse d'évoluer. D'après le baromètre du Crowdfunding :

- Le nombre de financeurs est passé de 1,3 à 2,3 millions en 2015, soit une augmentation de 77 %.

- En 2015, les financeurs dont l'âge se situe entre 18 et 24 ans ont augmenté de 44 %, passant de 20 % à 28 %.

- Comme en 2014, la majorité des financeurs reste la population âgée de 35 à 49 ans.

Les statistiques livrées par l'association « Financement participatif France » montrent également que le public est différent selon le type de plateforme. Sur les plateformes de don, 41% des contributeurs ont moins de 35 ans, contre seulement 18% sur les plateformes d'investissement en capital. Ces dernières attirent principalement la population ayant entre 35 et 49 ans, soit 39% des prêteurs. Quant aux plateformes de prêts, la répartition des âges est plus équilibrée même si ces plateformes séduisent moins les 18- 24 ans (11 %) et les plus de 65 ans (13%).

Victime de son succès, le financement participatif a connu plusieurs cas d'abus et de fraude avec plusieurs affaires retentissantes outre-Atlantique qui ont touché les plateformes Kickstarter et Indiegogo.

Pour éviter une croissance anarchique, de nombreux pays ont donc décidé de légiférer sur le crowdfunding.

Fin 2013, en France, l'AMF, l'ACPR et le Ministère de l'Economie et des Finances ont proposé la mise en place d'un cadre adapté aux spécificités du financement participatif.

La nouvelle réglementation qui est entrée en vigueur le 1er octobre 2014 suite à l'ordonnance n°2014-559 du 30 mai 2014, avait pour objectifs :

- de créer deux régimes distincts (CIP et le IFP) obligeant les plateformes à respecter des règles bien précises sur leur profil et obligations juridiques,

- de professionnaliser les plateformes (due diligence, système informatique, etc.),

- de protéger, garantir et renforcer la confiance des prêteurs et investisseurs,

Pour faciliter l'identification des plateformes respectueuses de la nouvelle réglementation, un label « plateforme de fi-

nancement participatif régulée par les autorités françaises » a été introduit en parallèle.

La réglementation française se montre nettement favorable au développement du financement participatif. A partir d'octobre 2016, de nouvelles mesures entrent en vigueur :

- le prêt de trésorerie entre entreprises sera possible via les plateformes de financement participatif,
- le plafond en crowdequity passera de 1 M€ à 2,5 M€ sur 12 mois,
- en matière de crowdlending, un particulier pourra prêter jusqu'à 2.000 € par entreprise, contre 1.000 € à ce jour.
- de limiter les dérives en confiant des pouvoirs accrus à l'ORIAS.

FOCUS SUR LA GESTION D'ACTIFS

De nouveaux acteurs dits « Robo Advisors » viennent challenger les acteurs traditionnels de la gestion d'actif (banques privées, conseillers en gestion de patrimoine...)

Ces plateformes de conseil en investissement automatisées et dédiées à la gestion de patrimoine utilisent des Robo Advisors qui ont recours à des algorithmes pour bâtir des portefeuilles totalement quantitatifs à partir de données historiques sur un grand nombre d'indicateurs économiques (big data).

Les Fintechs orientées « Gestion d'actifs » mettent ces outils adoptés depuis longtemps par les professionnels de la finance (banquiers, traders, conseillers...) dans les mains des particuliers, via des interfaces simplifiées et conviviales.

Les algorithmes traduisent en chiffres la situation économique générale et en déduisent l'allocation d'actifs optimale pour l'épargnant ayant confié son épargne au Robo Advisor en fonction de son profil de risque et des évolutions du marché, avec une faible intervention humaine.

La gestion conseillée : l'épargnant pilote lui-même son portefeuille tout en bénéficiant de recommandations qu'il décide ou non d'exécuter.

La gestion déléguée : l'investisseur signe un mandat et la Fintech s'occupe de lui ouvrir un contrat chez un de ses partenaires - et assure sa gestion au quotidien.

Les acteurs traditionnels devraient perdre une partie de leurs parts de marché face au développement rapide du conseil automatisé

Nées aux États-Unis à la fin des années 2000, les fintech américaines telle que Betterment ou Wealthfront sont les pionnières des Robo Advisors. Elles ont séduit près de 75.000 particuliers, selon une étude publiée en mars 2016 par Goldman Sachs

Chacune de ces deux startups gère aujourd'hui quelques 2 milliards de dollars d'actifs pour un marché qui s'élève à 14 milliards de dollars à l'échelle mondiale, selon un rapport publié en juin par le cabinet de consultants Chappuis Halder

A titre de comparaison, le total des actifs sous gestion dans le monde atteint 72.000 milliards de dollars.

En France, la digitalisation de la gestion d'actifs est également en plein développement

Dans l'hexagone, des fintech telles que Marie Quantier, Yomoni, Fundshop, Advize et Anatec ont obtenu une certaine notoriété. Elles se démarquent de la concurrence traditionnelle en annonçant vouloir démocratiser la gestion financière et/ou le conseil en investissement, réservé jusqu'alors à une clientèle fortunée.

Leur offre repose sur quelques critères clés :

- des seuils d'entrée faibles,
- une tarification attractive concernant les frais de gestion,
- une gamme de services 100 % digital.

La plupart de ces nouveaux acteurs font de la gestion conseillée. Seul Yomoni fait de la gestion déléguée.

Le secteur encore jeune va devoir séduire et rassurer les épargnants sur leurs offres. Une étude réalisée par Deloitte montre que, même une fois les services connus, l'intérêt des épargnants reste pour le moment limité.

Comme pour les autres activités impactées par la Fintech, le conseil automatisé dispose donc d'une marge de progression importante.

Les fintech de la gestion d'actifs sont soumises aux mêmes règles que les acteurs traditionnels

Concernant la gestion d'actifs, il existe deux types de statut pour les fintech :

- CIF (conseiller en investissement financier)
- SGP (Société de Gestion de Portefeuille)

Les sociétés de « Robo Advisor » françaises (Yomoni, Advize, Marie Quantier...) sont soumises aux mêmes réglementations que les acteurs traditionnels.

Elles sont agréés par les autorités de contrôle pour pouvoir exercer leur activité (ACPR et AMF).

Ces deux organes de tutelle souhaitent que le développement des fintech puisse se faire dans un cadre sécurisé en garantissant d'une part la protection des consommateurs et en tenant compte d'autre part des enjeux de stabilité financière.

Pour suivre de près le développement de ces activités, l'ACPR et l'AMF ont annoncé le 1er juin 2016 la création de la division Fintech, Innovation et Compétitivité (FIC).

La compétitivité des fintech repose en premier lieu sur leurs tarifs attractifs

Bien qu'il soit long et consommateur en capital d'imposer une nouvelle marque auprès du grand public, les Robo Advisors misent sur leur politique tarifaire agressive pour s'imposer sur le marché :

- une tarification agressive comprise entre 0,5 % à 1,6 % du montant des actifs sous gestion là où les banques privées prélèvent de 2 à 4 %,
- des seuils d'entrée accessibles à la plupart des épargnants.

Les néo-banques et les agrégateurs de comptes attaquent les banques sur leurs services de base

Les néo-banques proposent des services bancaires 100% digitaux comme les banques en ligne, mais fonctionnant uniquement par l'intermédiaire d'une application mobile avec une offre de services simplifiée et à moindres coûts.

Ce segment connaît une dynamique de développement à l'échelle mondiale avec des acteurs répartis sur l'ensemble du globe : Koho (USA), Kakao (Corée), Tandem (UK), Number 26 (Allemagne)...

Les agrégateurs de comptes est composé d'acteurs extra-bancaires qui proposent aux personnes multi bancarisées des services de consolidation de compte et de gestion budgétaire. Ce segment comporte un faible nombre d'acteurs spécialisés par à d'autres domaines où la présence des fintech est plus importante.

FOCUS SUR LES SERVICES DE GESTION DE COMPTE – LES NÉO-BANQUES

Les néo-banques renouvellent le modèle de la banque en ligne avec des services 100% mobile

Le modèle des néo-banques repose sur quelques principes simples destinés à faciliter au maximum l'accès et l'utilisation des services bancaires fondamentaux (tenue de compte, paiements, virements...) :

- Proposer l'ensemble des services bancaires de base sur smartphone via une application mobile pour un usage facile et instantané

- Mettre en place les conditions d'une ouverture de compte très rapide (8 minutes pour Number26)
- Une offre de services simplifiée au maximum permettant de proposer des tarifs au plus juste

Les banques 100 % mobile visent surtout à modifier en profondeur l'expérience client des services bancaires.

Elles s'adressent donc comme les banques en ligne à la frange de clientèle qui déserte les agences bancaires en leur permettant de piloter leurs comptes directement via leur smartphone avec un effet immédiat : choix du code PIN, blocage de la carte bancaires en cas de perte ou de vol, paiements sans contact, transfert d'argent...

Elles ciblent plus particulièrement la génération Y fortement digitalisée et recherchant une offre simple, accessible à tout moment, sans conditions d'entrée élevées (en termes de revenus ou de dépôts).

En France, le marché de la banque 100% mobile est encore en phase de décollage mais attire de plus en plus d'acteurs

Si certaines offres sont proposées par des banques de la place (Soon par Axa Banque ou Tooki par le Crédit Agricole Pyrénées- Gascogne), la structuration du marché est surtout le fait des fintech, qu'elles soient françaises ou localisées dans d'autres pays européens : Morning (ex-Pay-name), Number 26, Revolut.

Cet engouement du côté de l'offre s'explique par la croissance soutenue du nombre d'opérations bancaires faites par mobile qui est actuellement le canal bancaire le plus dynamique (le nombre de connexions aux applications bancaires dépasse désormais le nombre de connexions par ordinateur).

Le mobile est encore utilisé surtout pour des opérations basiques, telles que la consultation de comptes, l'ensemble des grands acteurs bancaires proposant ces services via leur application dédiée.

Grâce à la mise à disposition de fonctionnalités innovantes, le plus souvent gratuites, mêlant expérience client et valeur d'usage au quotidien, les néo-banques tentent de faire évoluer qualitativement le panel de services bancaires disponibles sur mobile.

Dans cette perspective, le marché de la banque mobile pourrait connaître un décollage déterminant à partir de la fin 2017 avec l'arrivée annoncée de Orange Bank qui sera le premier acteur en France à proposer une offre mobile globale : compte courant, paiement mais aussi crédit, épargne et assurance.

FOCUS SUR LES SERVICES DE GESTION DE COMPTE – LES AGRÉGATEURS

La multibancarisation favorise l'émergence des services d'agrégation de comptes

Les services d'agrégation de comptes ou PFM (Personal Finance Management) sont des services web et mobile qui permettent de consolider, visualiser et gérer sur une seule interface l'ensemble de ses comptes bancaires, quel que soit l'établissement où ils sont domiciliés.

Une fois rassemblées, les données sont triées, classées et restituées sous forme de graphiques ou statistiques.

En France, les leaders de ce marché naissant sont Bankin et Linxo qui revendiquent environ 1 million de clients chacun. Mais d'autres start-up se sont déjà lancées : Fiduco (racheté par Boursorama) ainsi que Iswigo et Budget Insight sur le segment du BtoB.

QUELLE EST LA MENACE QUI PESE SUR LES ACTEURS HISTORIQUES DU SECTEUR BANCAIRE ?

La situation des banques s'est dégradée depuis 2008

Les banques sont fragilisées par un contexte réglementaire renforcé et un environnement commercial difficile.

Depuis la crise financière de 2008, les banques sont confrontées à plusieurs défis : une pression réglementaire accrue, notamment au niveau européen, une évolution dans les comportements clients (baisse de la fréquentation des agences au profit des canaux digitaux) et une satisfaction client en berne qui accroît le risque d'attrition.

Ajouté au contexte de taux bas, ces éléments pèsent structurellement sur la santé économique des banques qui doivent redoubler d'efforts pour retenir leurs clients, adapter la taille de leurs réseaux tout en développant leurs canaux numériques, et mobiliser plus de ressources pour répondre aux exigences prudentielles.

Les fintech accroissent les pressions qui pèsent sur le modèle bancaire

L'irruption des fintech illustre l'exposition des banques à un risque nouveau : la perte de la relation client au profit d'acteurs non bancaires.

Profitant du contexte actuel (large insatisfaction client sur la qualité de la relation bancaire ou sur les tarifs pratiqués, maturité établie des individus à l'égard des outils digitaux, dérogations au monopole bancaire sur les opérations de crédit...), de nouveaux acteurs, au premier rang duquel les fintech, mettent en avant des offres de services alternatives promettant de dépasser les offres bancaires classiques, à la

fois en termes de création de valeur pour le client et d'expérience utilisateur.

Les fintech accélèrent la mutation de l'écosystème bancaire

Les fintech constituent un sujet de préoccupation majeur au sein de la communauté bancaire. Face à ces nouveaux entrants dont certains ambitionnent de voler aux banques la relation client pour les reléguer au rang de simples « usines de production » (Le Monde, 9 février 2016), beaucoup d'acteurs craignent de se voir dépasser dans la course aux innovations qui pourraient bouleverser demain le métier de banquier.

Le phénomène fintech renforce ainsi l'idée qui veut que les établissements qui ne sauront pas profiter des nouvelles technologies, pour améliorer leur offre commerciale ou revoir leurs modes de distribution, perdront à coup sûr des parts de marché significatives.

D'après l'étude réalisée par PWC auprès de plusieurs centaines d'acteurs du secteur financier à l'échelle mondiale, la capacité des fintech à capter une partie de l'activité des banques est estimée entre 20 et 30% selon les métiers.

Pour le cabinet McKinsey, le risque pour les banques est moins dans la perte de parts de marché que dans la pression exercée par ces nouveaux acteurs sur les tarifs et les marges et donc sur leur rentabilité.

McKinsey distingue trois métiers particulièrement concernés par cette tendance : le crédit à la consommation (désintermédiation des acteurs traditionnels cantonnés à un rôle de prestataire), les services de paiement (baisse tendancielle des commissions perçues par les banques) et le crédit aux PME (diversification des sources de financement, appétence au risque supérieure des fintech).

Les fintech ne sont pas les seuls concurrents des banques

Le monopole bancaire attire les grands acteurs du web, déjà bien implantés dans le domaine des paiements

Les GAFAs (Google, Amazon, Facebook et Apple) et, en Asie, les BATX (Baidu, Alibaba, Tencent et Xiaomi) disposent d'une puissance financière et d'une maîtrise technologique leur permettant de diffuser auprès d'une large audience des solutions de paiement « sans couture » adossées à leurs offres de base (jeux en ligne, achat de contenus numériques, e-commerce...). Elles détournent ainsi leurs clients des services de paiement traditionnels proposés par les banques.

Après avoir proposé aux utilisateurs de Messenger un service de transferts de fonds depuis son service de messagerie, Apple a lancé sur le marché des moyens de paiement la solution « Apple Pay », qui grâce à la tech-

nologie Near Field Communication (NFC), donne la possibilité de régler ses achats via n'importe quel device proposé par la firme (iPhone, iPad et iWatch).

La collecte et l'exploitation massives des données clients par les grands groupes technologiques est une véritable menace pour la compétitivité des banques.

C'est au tour des grands opérateurs téléphoniques de s'intéresser maintenant au secteur des services financiers

En annonçant début janvier 2016 son entrée en négociations exclusives avec Groupama pour racheter 65% de la filiale bancaire de l'assureur, Orange a dévoilé sa volonté de s'implanter durablement sur le marché bancaire hexagonal. L'objectif de l'opérateur est de faire de Groupama Banque le socle de sa nouvelle banque mobile qui sera disponible en 2017 et s'appellera Orange Bank.

Si les contours de ce nouvelle offre ne sont pas encore connus dans le détail, celle-ci proposera l'ensemble des principaux services : compte courant, supports d'épargne, crédit, moyens de paiement et assurances.

Orange affiche de réelles ambitions puisqu'elle espère dépasser les 2 millions de clients en 10 ans, alors que, à titre de comparaison, ING Direct, leader de la banque en ligne en France a franchi le seuil du million de clients en 2015 et Boursorama dispose d'un portefeuille d'à peine 800.000 clients. Pour cela, l'entreprise compte notamment sur sa base de 28 millions de clients, son réseau de distribution de quelque 850 boutiques et sa maîtrise des technologies mobiles pour déployer en masse ses futurs services financiers.

En soi, l'orientation stratégique choisie par Orange prend tout son sens au regard de la progression très rapide du mobile en tant que point de contact des clients avec leur banque. A titre d'exemple, Société Générale indique que 90 % de ses interactions avec ses clients se font désormais par internet ou par mobile, et que ce dernier représente deux tiers des 700 millions de connexions réalisées par an.

Il est encore trop tôt pour dire si le choix d'Orange de constituer une offre bancaire en propre restera comme une initiative isolée ou constituera le départ d'un mouvement d'envergure au sein du secteur des télécoms. Elle dénote toutefois un retour de la course au contenu qui agite les grands opérateurs du secteur. Et dans cette course, les services financiers pourraient occuper une place de premier choix dans les années à venir...

Vers la création de « GAFA banks » ?

Les grands groupes technologiques investissent dans les fintech pour accélérer leur développement dans les activités bancaires.

Pour accélérer leur ancrage sur le marché des services financiers et devenir peut-être un jour l'égal des banques en matière d'offre de services, les géants de l'Internet s'intéressent de très près aux fintech. L'intégration en leur sein de jeunes pousses spécialisées leur permet en effet de réduire les coûts et délais d'entrée induits par les spécificités et les règles de ce marché.

De nombreux analystes estiment que cette alliance « GAFA+FINTECH » représente aujourd'hui le danger principal pour les acteurs historiques.

Le cas de Google, à travers son fonds de placement GV1, anciennement Google Ventures, est emblématique du phénomène : parmi les 245 prises de participations opérées par GV, 13 % ont été réalisées dans les fintech, et ce sur un spectre d'activités et de technologies très étendu.

La technologie blockchain remet en cause le rôle de tiers de confiance joué par les banques dans le système financier

Elle pourrait rendre caduque le fonctionnement de nombreuses activités financières tel que nous le connaissons aujourd'hui.

La Blockchain est une technologie de stockage et de transmission d'informations. Elle s'appuie sur trois caractéristiques principales :

- **Transparence** (chacun peut consulter les échanges inscrits dans les différents blocs)
- **Fonctionnement sans intermédiaire** (le système vérifie lui-même que la transaction est valable)
- **Sécurité** (manipulation en théorie impossible car supposant de falsifier l'ensemble des blocs de transaction)

Dans le domaine financier, ses applications potentielles sont multiples : transfert d'argent, certification des informations clients (KYC), exécution automatique de transactions prédéfinies (smart contracts)...

Malgré certaines limites non encore résolues (instabilité des crypto-monnaies, problème d'utilisation à grande échelle), la blockchain pourrait réduire sensiblement les coûts de transaction et les délais de traitement des fonctions back-office des banques.

Par ricochet, elle interroge sur l'utilité du rôle joué par certains acteurs du système actuel en tant que garant et tiers de confiance (ex : chambres de compensation, plateformes interbancaires de type SWIFT), voire même sur celui des banques dans une vision ultime.

Face au risque d'ubérisation, les banques n'ont pas dit leur dernier mot.