



MICROENTREPRISES,

# MACROENJEUX

POUR LES BANQUES ET LES FINTECH



**Photos :** stock.adobe.com

Couverture : Tomasz Zajda / Viacheslav Iakobchuk / goodluz / Anja Schaefer

P4 : Nullplus / Razvan Chisu – P6 : Lightfield Studios – P12, 13, 14 : Contrastwerkstatt – P18, 19 : Rido – P20 : Goodluz – P22 : Lightfield Studios – P25 : Goodluz – P26 : s\_l





## Introduction

# ALAIN CLOT

Président de France FinTech

La première vague de la finance innovante a porté principalement sur de nouveaux usages et parcours à destination de la clientèle des particuliers (paiements, financement, conseil). Il est vrai que les nouveaux entrants s'intéressent en priorité à la zone d'intersection entre la marge et la frustration des clients et que ce marché présentait de ce point de vue de nombreuses opportunités (exemple des paiements). De nombreux développements sont encore à venir dans ce secteur (montée en gamme, nouveaux services, etc.).

**Mais l'accent est désormais clairement sur les entreprises et notamment celles de petite taille. Ce segment représente une part fortement croissante des nouvelles fintech, des levées de fonds et cela n'est, à l'évidence, qu'un début. Cette cible est d'autant plus stratégique qu'elle est nettement plus rentable que la clientèle de particuliers.**

Le secteur des microentreprises est particulièrement foisonnant, la France occupant la première position en Europe avec plus de 800 000 créations d'entreprises par an - comprenant un taux de cessation d'activité élevé mais également de nombreuses réussites - qui constituent le terreau économique de la France.

Or, les entrepreneurs expriment des attentes qui ne sont pas toujours pleinement servies par les acteurs traditionnels :

- **accès souvent difficile au financement** et, ce, dans des conditions de coûts et de garanties raisonnables. Ils se revendiquent d'une approche du type « c'est oui ou c'est non, mais c'est tout de suite », sans paperasse ni caution personnelle.
- **articulation vie privée - vie professionnelle** : les banques se sont organisées en filières, ce qui rend parfois compliquée une couverture globale de la relation, pourtant revendiquée par les chefs d'entreprise.
- **aspects générationnels** : à ces aspects « techniques » s'ajoutent de nouvelles attentes des jeunes entrepreneurs : parcours client, « mobile first », phobie des formulaires, approche participative et « tribale », etc.

Les jeunes générations émettent parfois des injonctions contradictoires : être conseillé tout en étant acteur de la solution, demande d'innovations audacieuses mais appétit au risque moindre que les baby-boomers, etc.

En somme des irritants objectifs, mais aussi « culturels », notamment parmi les entrepreneurs plus jeunes, qui attendent en matière de services financiers, ce qu'ils obtiennent dans les autres secteurs de service (commerce électronique, culture, etc.).

**Les modèles d'exploitation sont donc en pleine mutation, avec trois facteurs d'accélération : la technologie (notamment l'intelligence artificielle), la réglementation (DSP2 par exemple) et l'open data.** Leur combinaison permet la création de nouveaux services (conseil, assistance à la gestion des factures, etc.) et une nouvelle approche du crédit (scores, algorithmes, exploitation des signaux faibles), sujets essentiels pour les microentreprises.

L'innovation bat donc son plein dans ce secteur Ô combien stratégique. Les fintech s'y développent sur un mode tant de concurrence, que de coopération avec les acteurs bancaires traditionnels.

**Là comme ailleurs, la « coopération » est à l'œuvre !**

# TABLE DES MATIÈRES

Méthodologie .....	5
Périmètre et terminologie .....	5
1. Microentreprises : un tremplin pour les banques et les fintech .....	6
2. Une opportunité de marché saisie par les fintech .....	14
3. Des banques à réseau qui s'adaptent en capitalisant sur leurs forces historiques .....	20
4. La nécessité d'une nouvelle donne pour tirer profit de tendances structurelles et durables .....	22
Conclusion .....	26



## Méthodologie de l'étude

Cette étude a été rédigée à partir d'analyses quantitatives et d'entretiens menés par France FinTech et Roland Berger. Près de trente acteurs en lien direct avec les microentreprises ont été interviewés (banques à réseau, banques en ligne, fintech, associations et fédérations, etc.).

Ces entretiens ont permis de dresser un panorama des solutions bancaires à destination des microentreprises, de relever leurs points de satisfaction et de mécontentement et d'identifier des axes de progrès. Ces derniers sont librement assumés par les auteurs.

Sans viser l'exhaustivité, ce Livre Blanc permet de mettre en lumière des modèles d'approche différents et de faire émerger des convictions communes.

France FinTech et Roland Berger s'associent pour adresser leurs sincères remerciements à toutes les personnes ayant contribué aux travaux.

## Périmètre et terminologie

Nous nous intéressons dans notre étude au marché des microentreprises au sens de la définition statistique de l'INSEE, à savoir les entreprises de moins de 10 salariés avec un chiffre d'affaires annuel ou un total de bilan n'excédant pas 2 millions d'euros.

Cette définition statistique englobe un périmètre varié d'activités et de statuts juridiques et fiscaux. Elle couvre notamment la notion de Très Petite Entreprise (TPE), de micro-entreprise (liée au statut et régime spécifique de micro-entrepreneur – anciennement dénommé auto-entrepreneur) et de professionnels (Les Pro).

**Le marché des microentreprises a été segmenté en 5 verticales métiers pour respecter la diversité des activités englobées par ce segment :**



### Professions libérales

Santé  
Chiffres et droit  
Professions non réglementées



### Construction & petites industries

Construction  
Industries manufacturières  
Transport/entreposage



### Artisans & commerçants

Commerces alimentaires  
Commerces non alimentaires  
Services aux personnes



### Services aux entreprises



### Agriculture



# **1. MICROENTREPRISES, UN TREMPLIN**

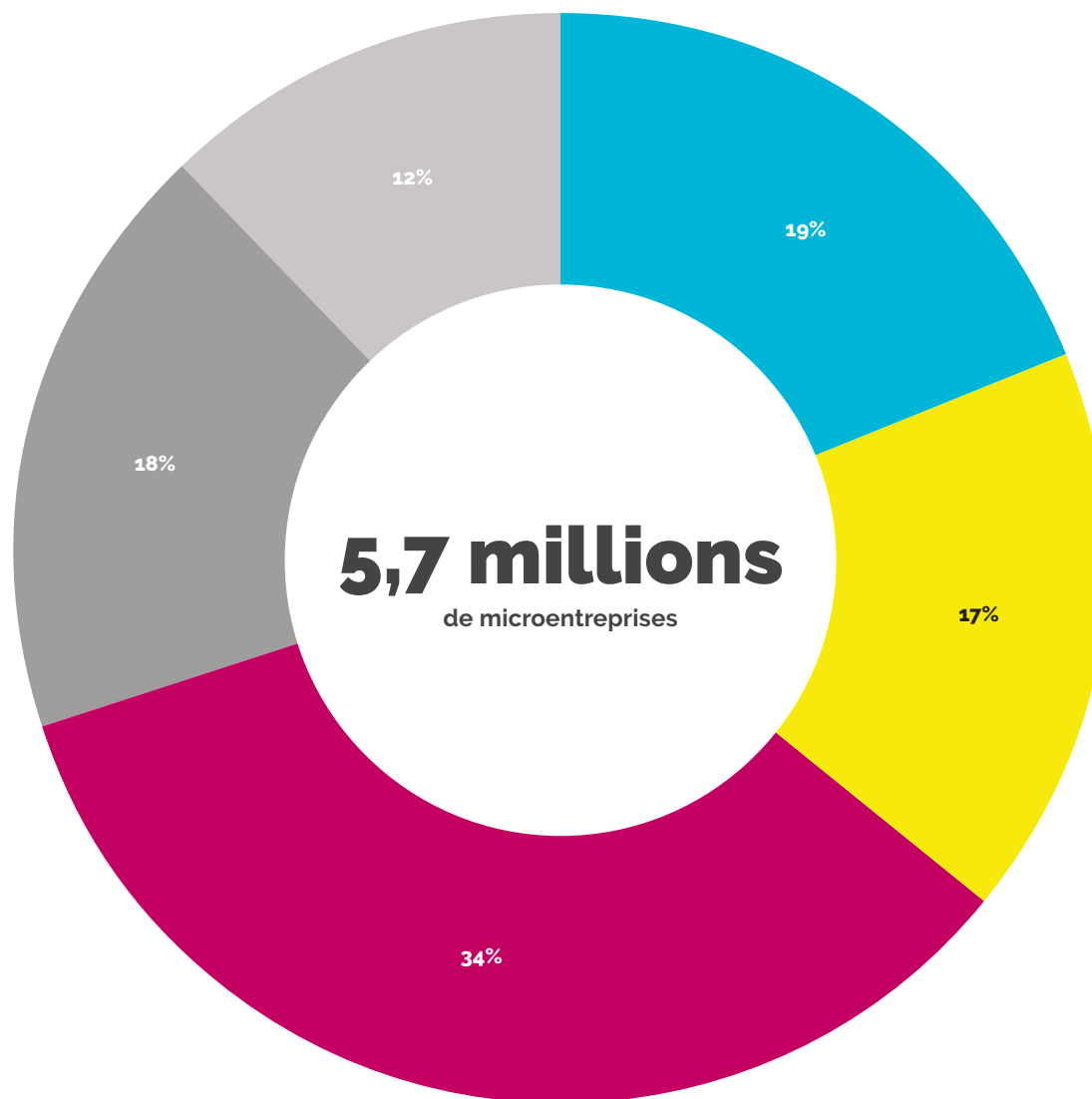
# **POUR LES BANQUES ET LES FINTECH**

## Microentreprises : un segment de marché porteur

Si la France accueille quelques 250 grandes entreprises (correspondant à un effectif de plus de 5 000 personnes et/ou avec un chiffre d'affaires de plus de 1,5 milliard d'euros et/ou un total de bilan de plus de 2 milliards d'euros), **les 5,7 millions de microentreprises qui maillent le territoire stimulent le dynamisme économique du pays et emploient 1 actif sur 5**. Important par la taille, ce marché représente donc un vivier d'opportunités considérables pour les différents acteurs financiers.

### Part des microentreprises par activité et nombre d'employés<sup>1</sup> en France [M ; 2018]

- Professions libérales
- Services aux entreprises
- Artisans & commerçants
- Construction & petites industries
- Agriculture



1 | Hors entreprises publiques et sociétés holding, associations et collectivités locales

Source : INSEE, Roland Berger

Le parc de microentreprises a en effet connu un taux de croissance variant de 3 à 10% sur les 5 dernières années. L'augmentation de leur nombre est portée essentiellement par l'accélération de la croissance du nombre de créations brutes d'entreprises qui dépasse en 2019 les 800 000 (soit 14% du parc), contre un peu plus de 500 000 en 2015 (11% du parc). À titre d'exemple, le taux de renouvellement du parc des particuliers est estimé entre 700 000 et 800 000 personnes en 2018 (soit environ 1% du parc).

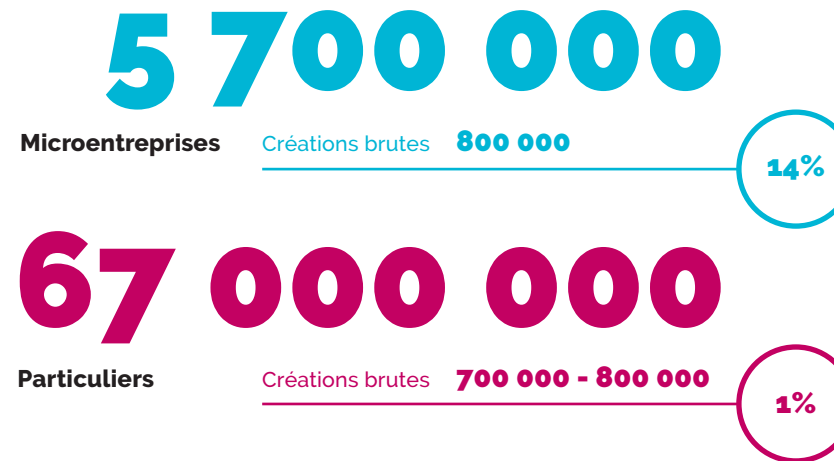
**Ces 800 000 créations d'entreprises sont autant de nouveaux clients à conquérir pour les acteurs du marché.**

Les microentreprises offrent des opportunités de revenus bancaires significatifs. Elles représentent un marché d'environ 9 Mds d'euros de PNB en 2018, soit 16% du PNB retail des banques françaises. Bien qu'ayant un coût d'acquisition plus élevé (jusqu'à 1000 euros par client là où les coûts d'acquisition d'un client particulier sont plus proches des 200 à 300 euros), cette clientèle génère plus de valeur sur la durée, avec :

- **un PNB de 2 à 5 fois plus élevé que celui d'un particulier**, pouvant atteindre 1 500 à 1 800 euros (tarification spécifique, besoins et offre plus vastes) ;
- **une plus forte fidélité**, ce qui permet de créer de la valeur dans la durée (et donc de mieux amortir les coûts d'acquisition) ;
- **des synergies importantes dues à la porosité entre vie personnelle et professionnelle** de l'entrepreneur, ce qui représente un potentiel de 25 à 30% de PNB additionnel à iso-coût d'acquisition.

## Renouvellement du parc chez les particuliers et les microentreprises

### # ENTREPRISES CRÉÉES ET NOUVEAUX CLIENTS PARTICULIERS



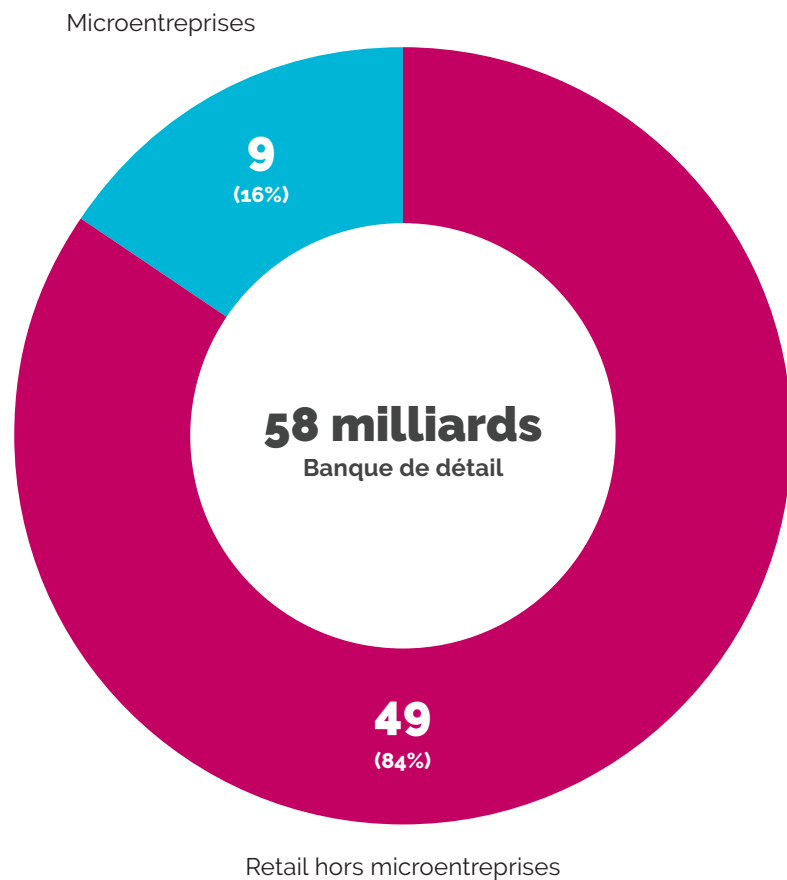
Source : INSEE, Presse, Entretiens, Roland Berger

*« Il est plus facile de fidéliser les clients professionnels. Nous les accompagnons dans leur installation, nous gérons leurs flux y compris monétiques. La relation entre un conseiller bancaire et un client professionnel, c'est un partenariat. Ce sont des interactions vraiment différentes d'avec un client particulier. »*

**Responsable Acquisition et Partenariats marché des Professionnels, filiale française d'une banque étrangère**



**Part du segment microentreprises dans le PNB<sup>1</sup> banque de détail en France [EUR; Md]**

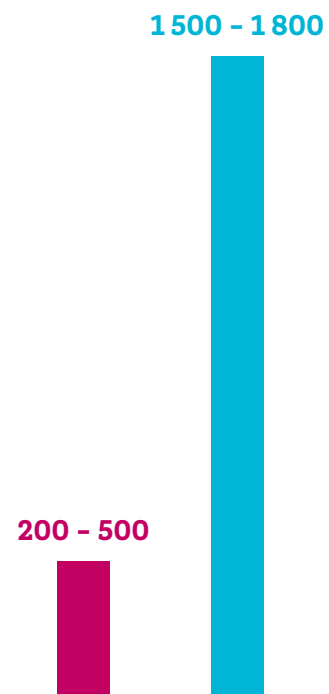


1 | Produit net bancaire

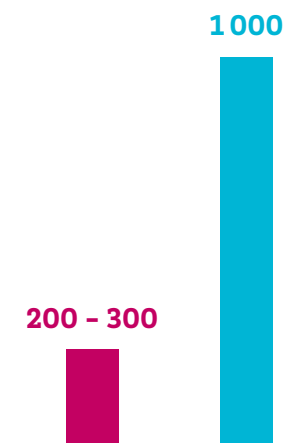
Source : INSEE, Entretiens, Rapports annuels, Roland Berger

**PNB moyen et coûts d'acquisition par catégorie de client [EUR; 2018]**

**PRODUIT NET BANCAIRE MOYEN**



**COÛTS D'ACQUISITION**



■ Particulier ■ Microentreprise

Source : Entretiens, Roland Berger

## Un segment porteur, mais encore complexe à adresser

Les offres bancaires traditionnelles proposent des solutions adaptées aux besoins des particuliers (offre standardisée) ou des PME et des grandes entreprises (qui prévoient une approche sur-mesure dédiée). Insuffisamment adaptables, ces deux approches ne répondent pas toujours aux besoins des microentreprises.

Si l'on veut dépasser la bipolarité des solutions bancaires et offrir un service adapté, certains obstacles doivent encore être surmontés. Les microentrepreneurs ont des demandes particulières et recherchent notamment des offres évolutives répondant à leurs besoins à chaque stade de leur développement et liant à la fois instantanéité, accessibilité permanente aux services à disposition, offre en ligne, simplicité d'usage et lisibilité des solutions.

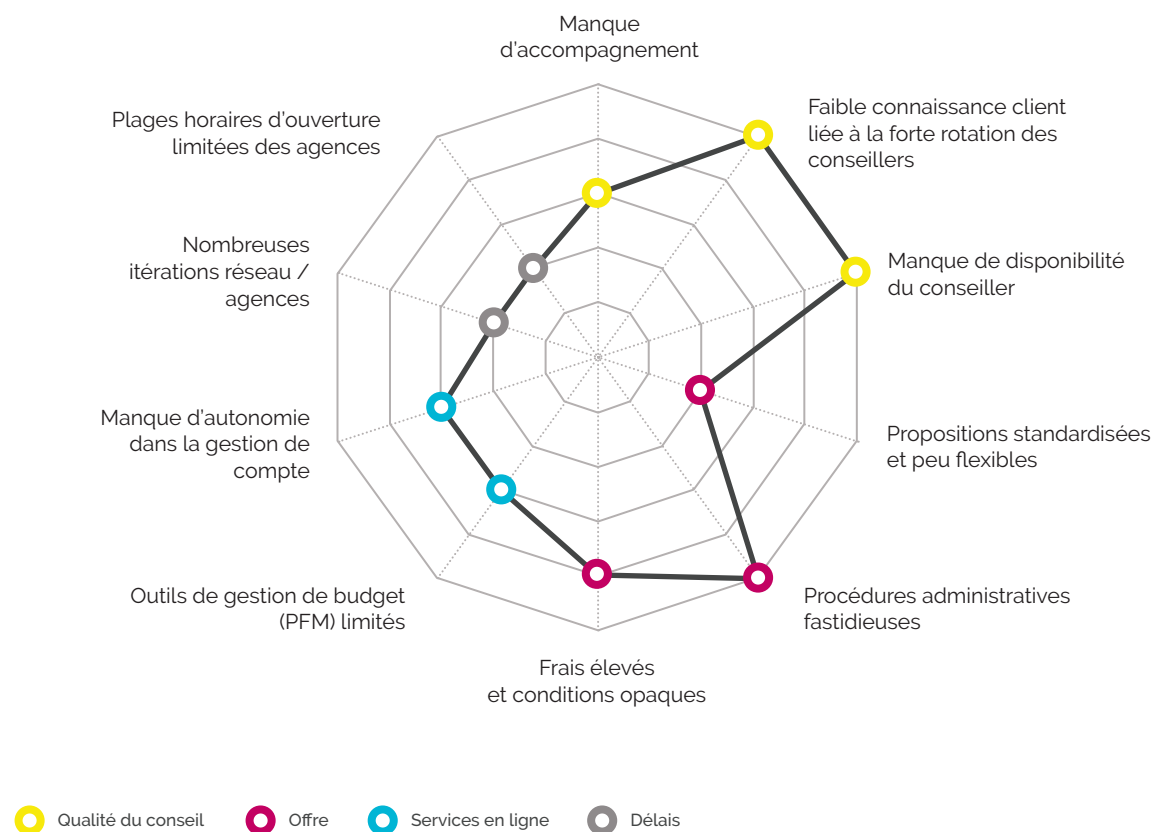
### PARMI LES MOTIFS D'INSATISFACTION LES PLUS FRÉQUEMMENT CITÉS, ON RETROUVE :

#### Une qualité du conseil en décalage par rapport aux attentes

Les microentrepreneurs interrogés déplorent la faiblesse du service de conseil mis à leur disposition et avancent plusieurs points problématiques :

### Motifs d'insatisfaction client

#### LES MICROENTREPRISES EXPRIMENT LEURS DOUTES QUANT À L'OFFRE DES BANQUES



Note de 1 à 5 ; 5 étant l'irritant le plus cité

Source : Entretiens, Roland Berger

- **manque de disponibilité** : les plages horaires traditionnelles ne sont pas adaptées aux besoins des entrepreneurs qui sont nombreux à gérer les formalités administratives en soirée ou le week-end ;
- **manque de réactivité** aux moments clés de développement des entreprises : le turnover élevé des chargés d'affaires dédiés aux microentreprises empêche la mise en place d'une relation suivie entre entrepreneurs et conseillers bancaires ;
- **manque de réponses adaptées** sur des sujets techniques de gestion financière qu'ils ne sont pas à même de traiter en interne (expertise comptable, assurances, épargne salariale).

### Un manque de souplesse dans les offres traditionnelles

Les microentrepreneurs expriment des frustrations vis-à-vis de la composition même des offres bancaires. Ces dernières sont souvent jugées trop standardisées, insuffisamment souples et donc peu adaptées à leurs besoins. Ils recherchent au

contraire des solutions ciblées et agiles, adaptables à leur secteur d'activité et à leur statut. En effet, les besoins d'un artisan et ceux d'un fondateur de startup en pleine croissance diffèrent et une offre unique ne saurait répondre avec justesse à leurs besoins particuliers.

Cet écart d'ajustement entre l'offre et la demande est particulièrement net pour ce qui concerne les frais bancaires jugés « élevés » et des conditions légales qualifiées « d'opaques ». Les personnes interrogées critiquent des démarches administratives chronophages pour des professionnels à l'agenda déjà bien rempli. Ils évoquent notamment la « trop grande complexité des dossiers à monter », les banques exigeant l'historique des bilans et comptes de résultats sur plusieurs années.

### Des délais de traitements jugés inadaptés

L'instantanéité est devenue la norme pour bon nombre d'entrepreneurs. Les délais de traitement des opérations sont jugés difficilement acceptables, ou a minima peu compréhensibles.

Cette nouvelle exigence est devenue la norme pour les particuliers comme pour les entrepreneurs. Or, si la plupart des opérations courantes sont désormais quasiment instantanées pour un particulier (ex. ouverture de compte), l'ouverture d'un compte professionnel reste long et fastidieux ;

- **un écart de pratique avéré** à l'égard des professionnels du côté des banques qui demanderont par exemple 3 bilans certifiés pour constituer un dossier de demande de prêt ;
- **un facteur psychologique prégnant** : les professionnels sont nombreux à anticiper un processus long et complexe, notamment lorsque l'on parle d'octroi de crédit ou de lignes de financement.

Pour les petites entreprises, les délais importants imposés par les banques représentent un enjeu critique car ils peuvent dans certains cas mettre en péril leur développement, voire leur survie. Elles sont en effet les premières victimes du non-respect des délais de paiement inter-entreprises qui sont à l'origine de 25% des défaillances d'entreprises<sup>1</sup>.

Par ailleurs, certaines barrières subsistent : il est en effet plus facile d'obtenir des financements d'investissement que des crédits de trésorerie. Selon la Banque de France, en 2019, 74% des demandes de crédit de trésorerie ont été octroyées, contre 90% pour le crédit d'investissement. Le financement de l'immatériel est plus complexe à obtenir alors qu'il représente une problématique majeure pour les microentreprises.

*« La qualité du service client est extrêmement importante. Chez Qonto, nos conseillers sont davantage disponibles, avec des plages horaires étendues. La réactivité est une attente majeure. Nos équipes répondent 7 jours sur 7 dans un délai moyen de 15 minutes, ce qui nécessite une véritable formation des équipes opérationnelles. »*

**Alexandre Prot, CEO de Qonto**

1 | <https://www.ladepêche.fr/article/2018/08/15/2851650-factures-pme-est-ete-tous-impayes.html>

De nouveaux acteurs se positionnent donc sur ce segment pour faciliter notamment l'accès au crédit avec une promesse de rapidité et de simplicité. Pour la plateforme de prêts aux entreprises October (ex-Lendix), il faut compter 48 heures de la première prise de contact à la réception d'une offre de financement ferme, et ce pour des montants allant jusqu'à 5 millions d'euros.



*« Il y a une part psychologique chez les clients professionnels qui anticipent, parfois à tort, un refus de crédit de la part de la banque. En réalité, ils sont mal informés et ne connaissent pas les acteurs émergents, dont l'objectif est de faciliter l'accès au crédit et au financement. »*

#### **Un régulateur**

#### **Des services en ligne qui ne sont pas encore à la hauteur des attentes**

La maturité digitale des microentrepreneurs reste très variable. Une part croissante de cette population, notamment la génération des *millennials*, exprime néanmoins des attentes fortes sur ce volet. Les outils déjà proposés, à l'instar de la gestion de budget en ligne (PFM : Personal Finance Management) restent perçus comme insuffisants car ils ne proposent qu'un périmètre et des services limités (ex. des historiques de transactions limités à 90 jours, peu d'accès à des FAQ ou chatbots, etc.).

#### **Une opportunité de décloisonnement entre vie privée - vie professionnelle**

On observe une grande porosité entre vie professionnelle et privée chez les microentrepreneurs. De fait, nombre d'entre eux souhaitent être accompagnés par un seul et unique chargé d'affaires sur l'ensemble de leurs besoins bancaires.

*« La sensibilité des professionnels aux offres digitales dépend de la taille de l'entreprise, mais surtout de la culture et de la maturité du dirigeant. S'il a l'habitude d'utiliser des outils digitaux dans sa vie quotidienne, ces outils deviennent naturels dans le cadre professionnel. »*

**Directeur innovation & des programmes TPE/PME, banque française**



*«L'activité bancaire ne pourra pas  
être complètement déshumanisée,  
ni totalement digitalisée».*

**Direction des marchés des Professionnels, banque française**



## **2. UNE OPPORTUNITÉ DE MARCHÉ** **SAISIE PAR LES FINTECH**

Le potentiel du marché et l'identification des obstacles rencontrés ont conduit à l'émergence d'une offre novatrice en partie poussée par les fintech.

Ces dernières ont capitalisé sur les enseignements issus du marché des particuliers, la mutation progressive du profil des entrepreneurs et surtout les possibilités offertes par la technologie, l'exploitation des données et des évolutions réglementaires favorables à l'émergence de nouvelles pratiques.

## Des stratégies de niche différentes

Les fintech se sont initialement démarquées des banques traditionnelles grâce à leurs offres sur-mesure et à leur capacité à déployer des solutions digitales simples et attractives. Nous distinguons à ce stade trois types de positionnement :

### Stratégie globale

Cette stratégie a pour objectif de s'adresser à un large éventail de clients, généralement sur la base d'un usage ou d'une expérience différenciant sur un produit simple, pour acquérir des clients et progressivement remonter le long de la chaîne de valeur en étoffant la gamme de produits et de services. C'est typiquement l'approche d'un acteur tel que Qonto.

### Stratégie ciblée

Cette stratégie consiste à cibler de manière spécifique soit un maillon de la chaîne de valeur soit un sous-segment de clients ou un produit avec des contraintes ou attentes spécifiques, puis d'adresser leurs besoins de bout-en-bout.

### Stratégie de nouveau service et/ou produit

Cette stratégie consiste à se positionner sur un besoin non adressé ou un produit périphérique à son activité principale, souvent délaissé par les acteurs traditionnels (ex. agrégateur, comptabilité, gestion RH).

## Des offres et des parcours enrichis accessibles au plus grand nombre

Quelle que soit leur stratégie spécifique, ces acteurs partagent l'ambition de rendre l'offre de services bancaires aux microentrepreneurs plus accessible et lisible.

### Le « tout-en-un »

De nombreuses fintech proposent une offre tout-en-un en fournissant des services bancaires couplés à des services spécifiques (financement, paiement, RH, comptabilité, juridique, etc.). C'est le cas de Shine qui vise les travailleurs indépendants et qui s'est associé à Sum Up, un spécialiste des terminaux de paiement mobile. Récemment, +Simple, courtier en assurance à destination des microentreprises, a enrichi son offre en nouant un partenariat avec Captain Contrat pour offrir un diagnostic juridique.

Pour être en mesure d'offrir une vaste palette de services à leurs clients, les fintech n'hésitent pas à nouer des partenariats, à l'image de Paykrom, fournisseur de solutions bancaires pour les entrepreneurs, qui s'est associée à Finexkap pour doter son offre d'un service d'affacturage.

« Lorsque nous sommes rentrés sur le marché des professionnels, nous nous sommes adressés aux petites entreprises avec des produits simples de compte courant professionnels en ligne. Puis, en grandissant, nous avons ajouté des fonctionnalités, comme l'encaissement de chèques ou des offres de cartes de paiement premium. À chaque fois qu'on ajoute des fonctionnalités, nous adressons une base de clients plus large. »

Alexandre Prot, CEO de Qonto

## Cartographie des fintech

Source : France FinTech, Roland Berger

### Stratégie de nouveau service et/ou produit

Trésoria  
nanceo  
mooncard  
blockpulse  
abCSR  
fizen  
libeo

### Stratégie globale

qonto  
Margo Bank  
paykrom  
anytime  
Shine

### Stratégie ciblée

Webhelp  
iBanFirst  
WeShareBonds  
afone Paiement  
PayGreen  
kantox  
DUNFORCE  
sowefund  
SWAN  
voxsquare  
Snaac  
spendesk  
NovaLend  
epsor  
Smile & Pay  
Listo  
WiSEED  
REDFOX FINANCE  
Tiime  
october  
+Simple.fr ASSURANCES  
myVPM  
alan  
credit.fr  
RUBYPAYEUR  
DEECISION  
algoan  
YSEULIS  
JENJI  
ayomi  
finex kap ASSET MANAGEMENT



*«Les fintech sont complémentaires de notre activité, notamment au niveau des services annexes proposés. Cela nous permet par exemple d'offrir à nos clients un outil de comptabilité en ligne, mais aussi d'autres solutions non développées en interne afin de nous concentrer sur notre cœur de métier.»*

**Responsable Acquisition et Partenariats  
marché des Professionnels, filiale française  
d'une banque étrangère**

### **Des offres simplifiées et des processus fluides pour répondre à des besoins simples et concrets**

Pour répondre efficacement aux besoins de chaque entrepreneur, les fintech «vulgarisent» la description de leurs offres afin de les rendre plus compréhensibles à des non spécialistes du jargon financier. Par exemple, +Simple propose des offres packagées simplifiées qui répondent aux besoins de 95% de la clientèle.

### **Des modèles tarifaires lisibles et adaptés en fonction des cibles**

Signe d'une compréhension précoce du marché professionnel, le secteur fintech a su différencier son approche entre les particuliers et les professionnels. Si les premiers ont été abordés avec une offre gratuite, les seconds ont été démarchés avec des offres payantes et forfaitaires avec généralement deux ou trois gammes dédiées. Bankin', agrégateur de comptes bancaires gratuits pour les particuliers, propose une offre payante Bankin'Pro dédiée aux microentreprises. Certaines fintech, développent d'autres business model. Ayomi ou Wefinup se rémunèrent par exemple en prélevant un pourcentage du montant financé.

### **La recherche de solutions adaptées aux besoins des microentreprises**

Ces nouveaux acteurs ont intégré les besoins spécifiques des clients. Ils concentrent leurs efforts sur le développement d'offres repensées selon les nouveaux parcours et usages:

- **mise en place de services spécifiques** : tableau de bord, archivage des historiques de transactions sur une période de 10 ans, notification en temps réel des transactions effectuées, etc. ;
- **onboarding digital et rapide** (e.g. 10 min pour Shine) ;
- **expérience omnicanale** (ordinateur, smartphone, tablette etc.) pour optimiser le parcours client et offrir une complémentarité entre points de contact (connaissance à 360° du client) ;

- **mise à disposition d'outils selfcare** pour la banque au quotidien : accès permanent à la consultation de trésorerie, au passage d'ordre, etc. ;
- **attention particulière au service client** : réactivité (e.g. Qonto – 15 minutes max via mail), proactivité et disponibilité hors des horaires classiques (soir & week-end).

*« Notre objectif est de revaloriser l'épargne salariale, (un dispositif souvent mal compris avec beaucoup de prestataires papiers), avec la promesse d'apporter au salarié davantage de conseils, une plateforme plus intuitive, une offre de gestion beaucoup plus large que celle proposée par les prestataires bancaires. »*

**Julien Niquet, CEO d'Epsor**


## L'humain au cœur de la relation bancaire

Si les fintech tirent pleinement parti de la technologie pour proposer des offres adaptées aux nouveaux usages des microentrepreneurs, le *digital only* n'est pas encore une réalité. Pour les professionnels avec des besoins bancaires simples, une offre purement digitale peut convenir. En revanche, pour ceux qui ont des besoins plus complexes (financement, encaissement...) et qui n'ont pas de personne dédiée à la gestion des problématiques financières, l'accès à un « conseiller humain » reste encore nécessaire. On ne « consomme » pas la banque comme on s'abonne à Netflix.

L'outil ne vient pas remplacer le conseiller mais il l'aide dans sa capacité à enrichir son offre de services, à simplifier les parcours clients et à gagner en efficacité. Le chargé d'affaires garde donc un rôle de conseil clé qu'il semble, encore aujourd'hui, impossible de déléguer totalement à des algorithmes.

Les fintech l'ont également compris, au-delà d'approches souvent *digital first*, nombre de fintech ont intégré le facteur humain dans leurs processus et proposent un service client via des plateformes téléphoniques ou des chats.



A man and a woman, both wearing aprons, are sitting at a table in what appears to be a kitchen or cafe. The man is holding a tablet and pointing at the screen, while the woman looks on attentively. There are papers and a calculator on the table. The entire image has a blue color cast.

*« Shine est une néo-banque qui accompagne et protège les entrepreneurs : plus qu'un compte pro, nous leur proposons un copilote pour soulager leur charge mentale administrative, et des assurances inédites pour les protéger. »*

**Nicolas Reboud, Co-founder & CEO de Shine**



### **3. DES BANQUES À RÉSEAU**

**QUI S'ADAPTENT EN CAPITALISANT**

**SUR LEURS FORCES HISTORIQUES**

## Des atouts historiques et porteurs

**Les banques traditionnelles disposent d'atouts forts et d'un héritage notable dont elles essaient de tirer un maximum de profit :**

En dépit de la contraction de certains réseaux, les acteurs historiques bénéficient d'une couverture territoriale inégalable (ex avec La Banque Postale qui dispose d'un chargé d'affaires dans la plupart de ses bureaux de Poste). **Le contact humain étant au cœur des attentes des clients**, ce maillage territorial fin demeure une force non négligeable des banques traditionnelles.

- Par ailleurs, nombre d'entre elles disposent d'une **marque et d'une légitimité importante** auprès de certaines catégories socioprofessionnelles (ex. Crédit Agricole auprès des agriculteurs ou le Crédit du Nord auprès des TPE et Pros).
- **La gestion des espèces et l'encaissement de chèques** sont des atouts de taille pour les banques traditionnelles. Qonto n'encaisse par exemple que 3 chèques par mois dans son offre Standard et 10 chèques par mois dans son offre Premium ou Corporate (des suppléments s'ajoutent ensuite pour les chèques supplémentaires). La monnaie fiduciaire n'est pas prête à disparaître. Selon l'INSEE, les Français règlent deux tiers de leurs transactions en magasin en espèces (68%).
- **Le prêt bancaire reste de loin l'outil de financement le plus utilisé** par les microentreprises, notamment dans une conjoncture de taux très bas. À l'image du marché des particuliers, le choix du

partenaire bancaire est très fortement corrélé à l'obtention d'un prêt. Les réglementations en vigueur (besoin d'agrément spécifique, exigences de fonds propres renforcées avec les accords de Bâle) confèrent donc aux acteurs historiques un avantage concurrentiel indéniable.

## Les banques à la conquête des microentreprises

Les banques traditionnelles ont bien pris conscience des enjeux liés à ce segment et, pour pallier les obstacles évoqués précédemment, consentent à investir largement pour déployer de nouvelles solutions. Elles mettent par exemple en place de nouvelles politiques dédiées aux chargés d'affaires pro afin de les doter d'outils adaptés et de connaissances plus fines du marché. Elles peuvent également proposer des rémunérations plus attractives pour diminuer le turnover. Par ailleurs, certaines d'entre elles sont allées jusqu'à créer des centres d'affaires entièrement dédiés aux microentreprises où sont gérés à la fois des besoins relatifs à la vie professionnelle et à la vie privée.

Les banques fournissent en parallèle des efforts considérables pour améliorer leur extranet client et leurs services en ligne, au-delà des outils self-care. BNP Paribas propose par exemple une gestion proactive de la trésorerie avec analyses prospectives et alertes automatiques et met en relation le dirigeant d'entreprise avec des experts (juristes, experts-comptables, etc.).<sup>2</sup> Le Crédit Agricole prévoit pour sa part d'investir 15 milliards d'euros dans

la modernisation de ses systèmes d'information d'ici 2023<sup>3</sup> pour permettre une plus grande évolutivité. LCL souhaite renforcer ses systèmes de cybersécurité et de confidentialité des données.

Pour redynamiser l'offre commerciale, les banques développent des propositions ciblées aux microentreprises avec, entre autres, la création de hubs de services incluant des logiciels de comptabilité et une aide juridique, notamment lors de la création de l'entreprise. Crédit du Nord a par exemple lancé Prisma, une néo-banque qui s'adresse exclusivement aux microentreprises. Cette application bancaire permet non seulement d'ouvrir un compte pro depuis son téléphone «en dix minutes», mais aussi d'agrèger l'ensemble de ses comptes bancaires pour obtenir une vue globale de ses activités.

Dans cette stratégie d'*open innovation*, les banques traditionnelles collaborent de plus en plus avec les fintech à travers de nombreux partenariats stratégiques. La Banque Populaire a récemment signé un partenariat avec Pretpro.fr, spécialisé dans le courtage en financement professionnel et la Banque Postale s'est rapprochée de Sapiendo, expert de conseil en retraite.

Enfin certaines d'entre elles ont créé des lieux d'accueil, des labs ou des accélérateurs de startup (par exemple : WAI- We are Innovation de BNP Paribas, ou les Villages by CA) qui leur permettent de mieux appréhender les évolutions technologiques.

2 | Roland Berger

3 | Crédit Agricole SA, PMT 2022



## **4. LA NÉCESSITÉ D'UNE NOUVELLE DONNE**

**POUR TIRER PROFIT DE TENDANCES**

**STRUCTURELLES ET DURABLES**

## Gig economy et Millennials redessinent l'écosystème bancaire

### Gig economy

La notion de *Gig economy*, à l'instar du modèle d'Uber, désigne des travailleurs indépendants rémunérés à la mission par un employeur unique. Dans ce modèle, l'ensemble des services proposés est recensé sur des plateformes ce qui facilite la rencontre entre l'offre et la demande. Ce concept de *Gig economy* – ou *ubérisation* de l'économie – répond à une appétence réelle pour un travail flexible et sans engagement. Pour les banques à réseau, ce type de clients professionnels représente un risque car ils sont moins stables et plus difficiles à bancariser. En revanche, cette population à l'aise avec les outils numériques est une clientèle de choix pour les fintech.

### Millennials

Le constat est identique pour les *millennials*. Cette génération, âgée de 20 à 35 ans, montre un fort intérêt pour l'entrepreneuriat, les solutions numériques et les outils selfcare qui leur permettent d'accroître leur autonomie. Aujourd'hui, 43% des créateurs d'entreprises ont moins de 35 ans<sup>4</sup> et 75% des créateurs de startups ont moins de 34 ans<sup>5</sup>.

Les *millennials* s'attendent à ce que les banques leur offrent une instantanéité comparable à celle des applications qu'ils utilisent chaque jour. Ils sont une clientèle naturelle pour les entreprises fintech.

4 | INSEE

5 | Numa, Roland Berger

Cette tranche de la population connectée attend des banques un accompagnement omnicanal. A ce titre, 82% d'entre eux considèrent comme avantageux que les banques et les fintech puissent proposer des services bancaires par téléphone. Les *millennials* portent un regard critique, n'hésitent pas à comparer les offres qui leur sont proposées et demandent aux banques une transparence des tarifs pour choisir l'offre la plus attractive.

## L'ère de l'open-banking rebat les cartes de l'offre bancaire

La modernisation de l'offre bancaire a engendré la réorganisation des canaux de distribution. Si le digital est désormais le premier canal utilisé, il ne se suffit pas encore à lui-même. Les microentreprises ont besoin de solutions hybrides.

Pour étoffer leurs propositions, les banques peuvent s'appuyer sur des API<sup>6</sup> leur permettant de mettre en place des solutions logicielles sur mesure à destination des microentreprises. La transformation des systèmes d'information, amorcée par les banques depuis 5 à 10 ans, est un atout clé pour adresser ce marché avec succès.

Bien que certaines banques soient encore réticentes, l'ouverture des API bancaires, clé de voûte de l'*open-banking* (partage de données bancaires

6 | API (Application Programming Interface), ou interface de programmation, permet à des applications de communiquer entre elles et de s'échanger mutuellement des services ou des données. Il s'agit en réalité d'un ensemble de fonctions qui facilitent, via un langage de programmation, l'accès aux services d'une application.

## Open-banking et plateformisation

### Définition

Technologie permettant aux banques de partager leurs données avec d'autres acteurs du secteur financier. L'utilisation d'API (interfaces de programmation) permet à des développeurs tiers de créer des applications et des services pour les institutions financières.

### Fonctionnement

Les banques sont obligées de mettre à disposition des connecteurs (API) sur lesquels l'ensemble des acteurs peuvent développer leurs propres applications.

### Applications

L'interface bancaire avec le client devient une marketplace de plusieurs fournisseurs de services financiers et extra-financiers, que l'acteur bancaire consolide et distribue.

entre les banques, qu'elles soient à réseaux ou des fintech), renforce l'intérêt des partenariats entre acteurs financiers. Les banques peuvent s'associer avec des fintech pour couvrir des besoins très spécifiques, rendre leurs offres plus souples et ainsi mieux satisfaire les clients professionnels. De leur côté, les fintech peuvent créer des partenariats entre elles pour étoffer leurs propositions, notamment lorsqu'elles ne couvrent pas certains segments de marché. Ces applications *plug & play* permettent un déploiement rapide et efficace pour les différents acteurs.

Dans cette optique, BNP Paribas et la fintech Paytweak ont signé un partenariat pour accompagner la digitalisation des commerçants, en renforçant la sécurisation des paiements à distance (mail, téléphone), en dématérialisant leurs factures et en simplifiant leurs encaissements.

*« L'extranet de demain est un outil qui permet d'avoir un agrégat comptable et de gestion en direct via une seule et même plateforme. Ce sont des solutions futures que nous souhaiterions proposer à nos clients via des partenariats avec les fintech. »*

**Responsable des espaces microentreprises, banque française**

L'ouverture des API et l'interconnexion des bases de données transforment le service bancaire en une plateforme entre le client et des services provenant d'acteurs potentiellement différents. La plateformisation des banques (*Bank as a platform*), conséquence de l'*open-banking*, permet de regrouper sur une même interface l'ensemble des services et produits bancaires. Un client professionnel a dès lors accès à l'ensemble de ses comptes et des services de sa banque. Cela permet de désintermédiaire la relation client et de créer un *one-stop shop* où la banque devient la seule interlocutrice.

La plateformisation permet d'intégrer facilement et de manière sécurisée les services d'acteurs plus agiles, rapides et innovants.

Le score extra-financier (par exemple fondé sur la réputation sur les réseaux sociaux), l'aide à la revente de biens assurés en crédit immobilier sont autant d'usages pouvant être proposés par des acteurs spécialisés sur la plateforme bancaire du client.

*« Aujourd'hui, 90% du scoring est déterminé par des ratios financiers. Demain, nous pourrions intégrer d'autres critères extra-financiers et prendre en compte par exemple la réputation sur les réseaux sociaux. »*

**Directeur innovation & des programmes TPE/PME, banque française**

## Un cadre réglementaire redéfini pour faire émerger de nouvelles offres

### DSP2

Les solutions bancaires tendent à évoluer au regard des textes réglementaires récemment mis en œuvre. La deuxième directive européenne sur les services de paiement (DSP2) ouvre l'ère de l'*open Banking*, et, en France, la Loi Pacte favorise l'activité des TPE. Ces textes visent à faire émerger une nouvelle offre bancaire à destination des particuliers et de la clientèle professionnelle.

Au-delà des aspects sociétaux, l'offre bancaire est portée par une tendance structurelle réglementaire favorable. La directive européenne (DSP2) rend possible le partage de données bancaires entre acteurs régulés grâce à un accès aux informations bancaires via un canal sécurisé. Cela stimule l'innovation au sein des banques, notamment en termes



d'infrastructure informatique et favorise l'émergence de nouveaux acteurs, utilisateurs des API.

L'ouverture des systèmes d'information impacte l'organisation et le fonctionnement des banques, qui doivent permettre à des acteurs tiers régulés d'accéder sur mandat express du client à des données. Un contexte qui favorise l'émergence d'agrégateurs et des fintech agréées DSP2.

Ce cadre législatif permet également de réduire les frais bancaires et de renforcer les droits des consommateurs. Il s'agit par exemple de lutter contre la surfacturation en cas de paiement par carte de crédit, d'abaisser la franchise lors de paiements frauduleux par carte avant opposition, mais aussi de réduire les délais de remboursement et de bénéficier d'un remboursement inconditionnel pour les prélèvements non autorisés en euros.

*« Avec DSP2, de nouveaux services sont apparus, à l'image des plateformes qui opèrent de manière spécialisée et accessible grâce aux API. Les fintech peuvent ainsi capter une clientèle mal adressée par les banques à réseau. »*

#### **Un régulateur**

#### **Loi Pacte**

À l'échelle nationale, le Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises (Loi Pacte) donne un nouveau souffle aux acteurs financiers en facilitant la création d'entreprises en simplifiant les démarches administratives (réduction des obligations juridiques et comptables pour les TPE et PME). La loi Pacte supprime ainsi, pour les microentreprises dont le chiffre d'affaires reste inférieur à 10 000 euros hors taxes durant deux années consécutives, l'obligation de posséder un compte bancaire dédié à l'activité professionnelle.

Un volet de cette loi est consacré au financement de la croissance des entreprises et permet de réorienter l'épargne des particuliers vers des produits financiers afin d'augmenter les fonds propres des sociétés. Pour être incitatifs, ces produits sont exonérés d'impôts, à l'instar des plus-values et des dividendes perçus.

Ces assouplissements légaux et incitations fiscales à destination du financement des entreprises stimulent l'activité des TPE et PME.

Les critiques des microentreprises envers les offres des banques à réseau ne restent pas sans écho. Ces établissements ont pleinement conscience des enjeux et ont à cœur d'ajuster leur approche et d'adapter leurs offres. Ils élargissent peu à peu leurs solutions, jusqu'à proposer des plateformes véritablement alternatives aux modèles traditionnels.



# CONCLUSION

Le marché des microentreprises est un terrain propice à la compétition entre acteurs bancaires classiques et fintech, qui, chacun selon leurs particularités, doivent adapter leurs approches pour répondre à des besoins nouveaux.

Pour les banques traditionnelles, l'offre de services adaptés aux microentreprises reste un axe de développement attractif. Si elles veulent proposer des solutions efficaces, ces structures doivent s'efforcer de mettre en place des méthodes plus agiles en adéquation avec la réalité des besoins de ce type de clientèle. Du côté des fintech, le segment des microentreprises représente une cible de choix pour qui désire développer sa proposition commerciale au marché professionnel. D'un côté comme de l'autre, les réflexions amorcées pour répondre à ces nouveaux clients verront l'émergence de produits bancaires innovants.

Les banques traditionnelles ne peuvent pas abandonner le triptyque « confiance, valeurs humaines, infrastructure » qui fonde leur puissance et sans lequel elles risquent de perdre leur légitimité. Reste à savoir si cet héritage ne sera pas trop lourd dans un contexte d'innovation rapide. Si tous les acteurs semblent encore trouver leur place dans les évolutions actuelles (on voit même apparaître quelques initiatives de coopération, voire de coopération, entre ces parties prenantes bien différentes), on peut légitimement s'attendre à l'échappée de quelques têtes de peloton qui ne manqueront pas de partir conquérir des segments restés, jusqu'à aujourd'hui, dans le pré carré des banques.

La course est lancée et ce, sans compter sur l'arrivée certaine d'acteurs étrangers sur le marché. Dans ce contexte, les banques doivent poursuivre les efforts déjà mis en place pour s'adapter aux mutations en cours et les fintech ont à charge de convaincre les entreprises de tailles plus importantes (PME, ETI) de l'efficacité de leurs services.



## A propos de Roland Berger

Fondé en 1967, Roland Berger est le premier cabinet de conseil de Direction Générale d'origine européenne. Implanté en France depuis 1990, le bureau de Paris avec près de 300 collaborateurs, conseille les plus grandes entreprises internationales ainsi que des institutions publiques, sur l'ensemble de leurs problématiques, du conseil stratégique à la mise en œuvre opérationnelle. Il s'attache à proposer des solutions innovantes, avec une attention particulière portée à l'obtention de résultats concrets et mesurables.

## A propos de France FinTech

Créée en juin 2015 à l'initiative des entrepreneurs, France FinTech est une association à but non lucratif dont la mission est de promouvoir l'excellence du secteur en France et à l'étranger et de représenter les FinTech françaises auprès des pouvoirs publics, du régulateur et de l'écosystème. Elle rassemble les FinTech, Insurtech et Regtech françaises ayant le potentiel de devenir des leaders européens ou mondiaux. Autour des start-ups se sont réunis tous les acteurs souhaitant accompagner ce mouvement et se faire reconnaître comme partie intégrante de l'écosystème : sociétés technologiques, fonds d'investissement, cabinets d'avocats et de conseil, banques, assureurs, entreprises industrielles, entités publiques ou associatives, etc. L'association est présidée par Alain Clot, et Kristen Charvin en est sa Déléguée générale. Le Bureau, rassemble les fondateurs d'ANAXAGO, BANKIN, EPSOR, FLUO, LEDGER, LYDIA, OCTOBER, XAALYS, YOUNITED CREDIT.

### AUTEURS

#### **CHRISTIAN HEINIS**

Partner | Services Financiers  
+33 1 70 39 41 10  
christian.heinis@rolandberger.com

#### **ALLAN TEOFANESCU**

Directeur de Projet  
+33 1 70 39 41 24  
allan.teofanescu@rolandberger.com

#### **ALIX DESJARDIN**

Practice Specialist | Services Financiers  
+33 1 53 67 03 60  
alix.desjardin@rolandberger.com

### AUTEURS

#### **ALAIN CLOT**

Président  
alain.clot@francefintech.org

#### **KRISTEN CHARVIN**

Déléguée générale  
kristen.charvin@francefintech.org



