

## Louvain School of Management

# Fintechs : Les nouvelles formes de financement des créances commerciales et leur impact sur les banques

Mémoire recherche réalisé par  
**Valentine Lowagie**

en vue de l'obtention du titre de  
**Master 120 crédits en sciences de gestion, à finalité spécialisée**

Promoteur  
**Thierry Percy**

Année académique 2016-2017

Je tiens à remercier mon promoteur, Thierry Percy, pour le temps qu'il a consacré à l'accompagnement de ce mémoire ainsi que pour les judicieux conseils qu'il m'a prodigués durant la réalisation de ce travail.

Je remercie également Xavier Corman, Alexandre de Fournoux, Frédéric Lodewyk, Pierre-Olivier Maes et Nicolas van Klinkenberg qui m'ont accordé de leur temps pour réaliser les interviews qui sont à la base de la partie empirique de ce mémoire.

Enfin, je tiens à remercier mes parents, qui m'ont soutenue tout au long de l'élaboration de ce mémoire.



## Table des matières

Introduction .....	1
Partie 1 : Contexte : les fintechs .....	3
1.1. Définition.....	3
1.2. Facteurs de développement du phénomène .....	4
1.2.1. Baisse de l'offre de crédits bancaires aux PME.....	5
1.2.2. Hausse de l'offre d'épargne .....	7
1.2.3. Internet et les nouvelles technologies .....	8
1.2.4. Capital humain .....	8
1.2.5. Démographie.....	9
1.3. Typologie.....	9
1.3.1. Le <i>crowdfunding</i> .....	10
1.3.2. Le prêt en <i>peer-to-peer</i> .....	11
1.3.3. Le <i>merchant finance</i> .....	11
1.3.4. Le financement des échanges commerciaux.....	12
1.4. Financement des créances commerciales .....	12
1.4.1. Financement traditionnel .....	13
a) Définition et fonctionnement .....	13
b) Le marché du factoring en Belgique.....	16
c) Le factoring inversé .....	18
1.4.2. Financement via des plateformes en ligne .....	19
Partie 2 : Etudes existantes.....	23
2.1. Le marché du financement alternatif .....	23
2.1.1. Marché global .....	23
2.1.2. Marché européen.....	24
2.2. Evaluations de l'impact des fintechs sur les banques.....	27
2.2.1. Menace versus opportunité .....	27
2.2.2. Réponses stratégiques et formes de collaboration .....	36
2.3. Evaluations de l'impact des fintechs sur les entreprises financées.....	44
2.4. Conclusions .....	46
Partie 3 : Etude empirique .....	47
3.1. Objectifs.....	47

### III.

3.2. Méthodologie.....	48
3.3. Présentation des acteurs interrogés.....	49
3.3.1. Edebex.....	49
3.3.2. Koalaboox.....	52
3.3.3. BNP Paribas Fortis Factor.....	53
3.3.4. ING Commercial Finance.....	55
3.4. Analyse.....	57
3.4.1. Segments de clientèle.....	58
3.4.2. L'offre de produits et de services.....	60
3.4.3. Menace versus opportunité.....	64
3.4.4. Réponses stratégiques.....	67
a) Transformation interne des banques.....	67
b) Collaboration.....	69
3.5. Discussion.....	73
Conclusion.....	77
Bibliographie.....	80
Annexes.....	86
Annexe 1 : Guides d'entretien.....	86
1.1. Guide d'entretien Edebex.....	86
1.2. Guide d'entretien Koalaboox.....	88
1.3. Guide d'entretien BNP Paribas Fortis Factor.....	91
1.4. Guide d'entretien ING Commercial Finance.....	94
Annexe 2 : Retranscriptions des interviews.....	97
2.1. Retranscription interview Edebex.....	97
2.2. Retranscription interview Koalaboox.....	110
2.3. Retranscription interview BNP Paribas Fortis Factor.....	124
2.4. Retranscription interview ING Commercial Finance.....	154

## **Introduction**

Depuis quelques années, particulièrement depuis la crise financière de 2007-2008, de nouveaux acteurs se sont développés dans le secteur financier. Ils sont connus sous le terme Fintech, qui est la contraction des mots « finance » et « technologie », et ils s'appuient sur la technologie pour proposer des nouvelles solutions de financement. De la même manière que Uber dans le secteur des taxis et Airbnb dans le secteur hôtelier, les fintechs révolutionnent le secteur financier. Ce mémoire se penche sur ces fintechs et plus précisément sur les fintechs actives dans le financement des créances commerciales. Il s'agit d'une forme de financement à court terme, aussi connue sous le nom de factoring ou affacturage, qui permet à une entreprise de financer ses factures clients. Cela lui permet de recevoir le paiement d'une facture client dès son émission, sans devoir attendre l'échéance. Nous verrons dans la première partie de ce mémoire que le factoring comprend plusieurs services. Ce mémoire se concentre sur le service de financement de factures. Traditionnellement, ce service était offert par les banques. Il est désormais également proposé par des fintechs, sur des plateformes en ligne.

L'objectif de ce mémoire est de déterminer l'impact des fintechs, plus précisément des nouvelles formes de financement des créances commerciales qu'elles proposent, sur les banques. La question de recherche est la suivante : quel est l'impact sur les banques du développement de fintechs sur le marché du financement de créances commerciales ? Il s'agira de déterminer si les fintechs représentent une menace ou une opportunité pour les banques et leurs activités de factoring. Les réponses stratégiques que les banques doivent mettre en place face à l'arrivée de ces nouveaux acteurs sur le marché du financement des créances commerciales seront également étudiées.

Afin de répondre à cette question de recherche, diverses interviews de fintechs et de banques actives dans le financement de créances commerciales ont été réalisées. Plus précisément, deux fintechs et deux banques belges ont été interrogées. L'analyse se concentre donc sur le marché belge du factoring.

Ce mémoire est structuré en trois parties. La première, dénommée contexte, définit tout d'abord le concept de Fintech, présente les facteurs expliquant le développement de ce phénomène et expose les diverses solutions de financement proposées par les fintechs. La dernière section de cette partie se penche sur le financement des créances commerciales et distingue sa forme traditionnelle, offerte par les banques, de sa forme nouvelle, offerte par les

2.

fintechs. La deuxième partie est consacrée à la présentation d'études sur les fintechs. Des chiffres ainsi que les tendances du marché du financement alternatif sont d'abord présentés. Le cœur de cette partie est constitué par la présentation d'études analysant l'impact des fintechs sur les banques. L'impact de ces nouveaux acteurs sur les entreprises financées est également brièvement abordé. Cette partie se clôture en exposant quelques hypothèses théoriques issues des études présentées qui pourront être testées empiriquement via les interviews des banques et des fintechs. La troisième et dernière partie de ce mémoire est consacrée à l'analyse de ces interviews et constitue donc l'étude empirique. Elle présente d'abord les objectifs de cette étude, la méthodologie utilisée et les acteurs rencontrés. Ensuite, les sections centrales de cette troisième partie sont l'analyse des interviews et la discussion des résultats de cette analyse. Enfin, pour clôturer ce mémoire, la conclusion résume les principaux axes de ce travail et les résultats de l'étude empirique.

## Partie 1 : Contexte : les fintechs

Cette première partie est consacrée à l'analyse du contexte dans lequel s'inscrivent les nouvelles formes de financement des créances commerciales. La première section définit le concept de Fintech. La deuxième section présente les facteurs qui ont contribué à l'émergence des fintechs. La troisième section fournit une typologie des diverses solutions de financement proposées par les fintechs. Enfin, la quatrième section expose le financement des créances commerciales dans sa forme traditionnelle, d'une part, et dans sa forme nouvelle telle que proposée par les fintechs, d'autre part.

### 1.1. Définition

Le terme Fintech est la contraction des mots « finance » et « technologie ». Il apparaît pour la première fois dans la littérature scientifique en 1972 (Schueffel, 2016). Il est alors utilisé par Abraham Bettinger, vice-président de la banque *Manufacturers Hanover Trust*, dans un article où il présente des modèles pour analyser et résoudre des problèmes rencontrés dans sa banque (Schueffel, 2016). Dans cet article, il mentionne que « FINTECH est un acronyme qui signifie technologie financière, combinant l'expertise bancaire avec les techniques modernes de la science de gestion et l'ordinateur » (Bettinger, 1972, p. 62).

Bien que le mot Fintech soit utilisé depuis plus de 40 ans, il n'a actuellement pas de définition communément acceptée (Schueffel, 2016). De plus, d'après Google, l'expression « what is fintech » représente la cinquième requête la plus fréquente associée au terme Fintech au cours des cinq dernières années (Google, 2017). C'est ce constat qui a motivé Schueffel (2016) à réaliser une étude dont l'objectif est de fournir une définition du terme Fintech qui soit acceptée tant par les théoriciens que par les praticiens. L'auteur a pour ce faire recherché tous les articles scientifiques existants mentionnant le terme Fintech et a réalisé une analyse sémantique des définitions proposées afin d'en faire ressortir les points communs. Sa recherche a débouché sur plus de 200 articles scientifiques mentionnant le terme Fintech, dont 13 en fournissent une définition<sup>1</sup>. Sur base de son analyse sémantique, l'auteur introduit la définition suivante : « La Fintech est une nouvelle industrie financière qui applique la technologie pour améliorer les activités financières » (Schueffel, 2016, p. 45). Comme le souligne l'auteur, une définition n'est jamais bonne ou mauvaise mais peut être plus ou moins adaptée au contexte considéré et est également susceptible de changer avec le temps.

---

<sup>1</sup> Notons que l'étude de Schueffel (2016) se concentre uniquement sur la littérature anglophone et exclut donc toute définition du terme Fintech proposée dans une autre langue que l'anglais.



4.

Une autre définition intéressante est proposée par le forum économique mondial, d'après lequel Fintech désigne « l'utilisation de la technologie et de *business models* innovants dans les services financiers » (Drummer, Koenitzer, Stein, Tufano, & Ventura, 2015, p. 3). Il s'agit de nouvelles solutions de financement qui s'appuient sur des innovations technologiques. Aussi qualifiées de *non-banking* (Le Pendeven & Mariage, 2015), ces solutions se caractérisent par la désintermédiation financière (Drummer *et al.*, 2015). En effet, les prêteurs et emprunteurs sont directement mis en relation, le plus souvent via une plateforme en ligne. Alors que le rôle d'intermédiaire financier joué par les banques tend à se détériorer (voir section 1.2.), Internet permet de rassembler de nombreuses personnes en un lieu virtuel, les plateformes, afin de se faire rencontrer une offre et une demande (Le Pendeven & Mariage, 2015). Les fintechs se distinguent aussi du système bancaire traditionnel par leur absence d'effet levier sur les capitaux propres : 1€ de capitaux propres pourra être utilisé pour faire un prêt ou un investissement d'un montant maximum de 1€ (Le Pendeven & Mariage, 2015). Une conséquence importante de cette caractéristique est que les fintechs permettent d'investir dans des projets plus risqués, sans craindre de perdre plus que le montant investi, contrairement aux banques.

Enfin, notons qu'une distinction peut être faite entre « Fintech » et « une fintech ». Comme l'indique Schueffel (2016), la différence dépend du niveau d'analyse considéré : sans déterminant, il s'agit de l'industrie, tandis qu'avec le déterminant, il s'agit d'un acteur de l'industrie (entreprise, start-up).

## **1.2. Facteurs de développement du phénomène**

Arner, Barberis et Buckley (2015) distinguent trois périodes qui caractérisent l'évolution de la Fintech. D'après ces auteurs, il ne s'agit pas seulement d'un phénomène récent puisque celui-ci prendrait sa source en 1866, date à laquelle la pose du câble transatlantique marque le premier apport de la technologie à la finance, favorisant les communications par télégraphe et contribuant à la globalisation de la finance. Cette première période de la Fintech, caractérisée par les auteurs de Fintech 1.0, dura jusqu'en 1987. C'est à cette date que débute la Fintech 2.0, qui correspond à la digitalisation des services financiers. Durant cette période, qui s'achève en 2008, l'industrie financière est dominée par les institutions financières classiques. L'année 2008 marque une rupture dans l'évolution de la Fintech car de nouvelles start-ups et entreprises issues du secteur de la technologie viennent concurrencer les banques et institutions financières traditionnelles dans la fourniture de

services financiers. C'est l'avènement de la Fintech 3.0, ère sur laquelle se penche ce mémoire.

Les fintechs telles que nous les connaissons aujourd'hui ont donc commencé à se développer après la crise de 2007-2008. Comme nous le verrons dans cette section, la crise est un élément déclencheur de ce phénomène mais il existe d'autres facteurs expliquant son développement. Ceux-ci sont exposés dans ce qui suit.

### **1.2.1. Baisse de l'offre de crédits bancaires aux PME**

La crise financière de 2007-2008 a fait apparaître la prise de risque importante des banques (Le Pendeven & Mariage, 2015). Une des réponses à cette crise, et en particulier à la mauvaise gestion du risque par les banques, a été la réforme Bâle III adoptée en 2010 par le Comité de Bâle. Cette dernière vise à renforcer la politique micro- ainsi que macro-prudentielle<sup>2</sup> en vue de rendre le secteur bancaire et financier plus résistant en cas de crise afin de limiter son impact sur l'économie réelle (Basel Committee on Banking Supervision, 2010). La réforme Bâle III introduit notamment des règles plus strictes en ce qui concerne la qualité et la quantité exigée de fonds propres des banques. Cela a pour conséquence que les banques tendent à réduire leurs prêts aux PME, considérées comme plus risquées (Cortet, Lycklama, & Nienhuis, 2013 ; Drummer *et al.*, 2015 ; Le Pendeven & Mariage, 2015).

Cortet *et al.* (2013) identifient trois caractéristiques qui rendent le financement des PME risqué pour les banques et autres prêteurs. Premièrement, il est difficile d'établir un profil de risque d'une PME en raison du manque d'information de qualité quant à sa solvabilité. On peut parler ici d'asymétrie d'information, comme le soulignent Drummer *et al.* (2015). Deuxièmement, les provisions pour le risque sont élevées, ce qui représente un coût important par rapport au montant financé. Troisièmement, il y a un manque d'infrastructures permettant d'avoir une vision en temps réel de la santé financière des PME. Ce risque élevé que représente le financement des PME est souvent supérieur à l'appétit pour le risque des banques, ce qui explique leur réticence à leur octroyer des crédits (Drummer *et al.*, 2015).

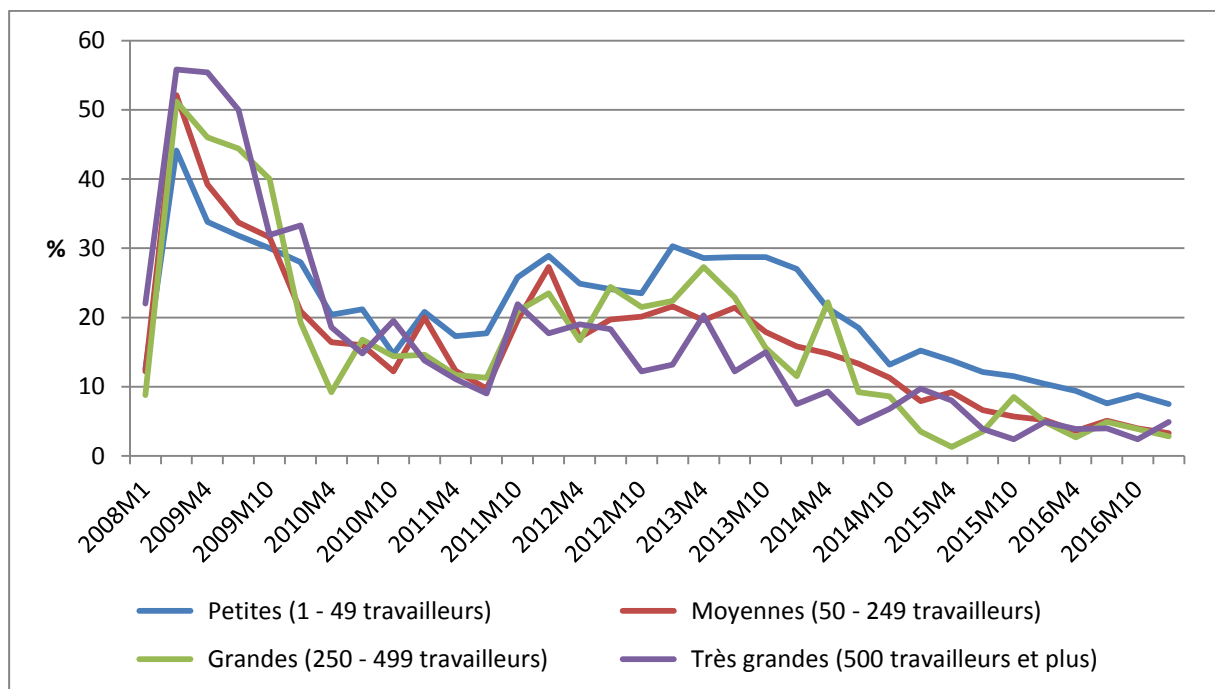
De plus, bien que la politique de taux bas adoptée par la Banque centrale européenne après 2008 ait permis aux banques d'augmenter leur offre de crédits, cette hausse s'est

---

<sup>2</sup> La politique micro-prudentielle concerne les régulations au niveau des banques tandis que la politique macro-prudentielle concerne les régulations au niveau du système bancaire et financier dans son ensemble (Basel Committee on Banking Supervision, 2010). La première est centrée sur les risques individuels tandis que la deuxième est centrée sur les risques systémiques.

produite au détriment des entreprises les plus risquées qui ont été plus impactées que les autres par le durcissement des conditions d'obtention de crédits suite à la crise (Block, Colombo, Cumming et Vismara, 2017 ; Le Pendeven & Mariage, 2015). La figure 1.1 ci-dessous illustre l'évolution de la perception de la contrainte de crédit par les entreprises entre 2008 et aujourd'hui. Les données utilisées proviennent de l'enquête trimestrielle sur l'appréciation des conditions de crédit réalisée par la Banque nationale de Belgique. L'indicateur utilisé correspond au « pourcentage d'entreprises qui considèrent les conditions de crédit actuelles comme défavorables » (Banque nationale de Belgique, 2017).

**Figure 1.1 :** Pourcentage d'entreprises considérant les conditions de crédit actuelles comme défavorables, selon la taille de l'entreprise, au cours de la période 2008-2017 (données trimestrielles)



Source : graphique réalisé sur base de données provenant de la Banque nationale de Belgique (2017)

Comme nous pouvons le constater sur le graphique, suite à la crise, il y a eu un pic dans le pourcentage d'entreprises qui considèrent les conditions de crédit comme défavorables. Un sommet est atteint par les très grandes entreprises au premier trimestre de 2009 (55,8% d'opinions défavorables) mais ce sont également les entreprises pour lesquelles l'indicateur est le plus élevé au premier trimestre de 2008. Si nous nous penchons sur la variation de l'indicateur entre ces deux dates, nous constatons que celle-ci est de l'ordre de 31 à 34 points de pourcentage pour les petites et très grandes entreprises comparé à environ 40 points de pourcentage pour les moyennes et grandes entreprises. De la même manière, la

baisse du niveau de l'indicateur au cours des trimestres qui suivent est plus marquée pour les moyennes et grandes entreprises tandis qu'elle est moins prononcée pour les petites et très grandes entreprises. A partir de 2010, la perception de la contrainte de crédit s'améliore pour toutes les entreprises. Cependant, durant le restant de la période, le pourcentage d'entreprises considérant les conditions de crédit comme défavorables est presque systématiquement supérieur pour les entreprises de petite taille par rapport aux autres tailles d'entreprises. Ceci confirme donc la plus grande difficulté rencontrée par les petites entreprises de se financer par crédit bancaire suite à la crise.

La crise de 2007-2008 a également eu un impact négatif sur la confiance des investisseurs en la solidité des banques (Le Pendeven & Mariage, 2015). Ceux-ci ont alors réclamé des rémunérations plus importantes vis-à-vis du risque. Dès lors, prêter aux jeunes entreprises est devenu plus coûteux pour les banques en raison de leur risque plus élevé. Ceci explique donc également la contraction des prêts bancaires aux PME.

Il est important de noter, comme le souligne Davis (2011), que la réduction de l'offre de crédit bancaire aux PME suite à la crise était en partie inévitable et peut être considérée comme un retour à la normale. En effet, au cours des années qui ont précédé la crise de 2007-2008, les conditions de crédit étaient anormalement favorables car nous étions au cœur d'une bulle de crédit.

### **1.2.2. Hausse de l'offre d'épargne**

Parallèlement à cette baisse de l'offre de crédit des banques aux PME, la crise financière a eu pour effet d'entraîner une hausse de l'offre d'épargne et donc des liquidités disponibles (Le Pendeven & Mariage, 2015). En effet, tant les investisseurs que les entreprises sont à la recherche de nouveaux placements pour leurs liquidités et trésorerie. Cela s'explique notamment par le fait que la crise a généré un sentiment de méfiance générale vis-à-vis des banques et institutions financières (Dietz, Khanna, Olanrewaju, & Rajgopal, 2015 ; Le Pendeven & Mariage, 2015) mais également par le fait d'une incertitude quant aux futures perspectives économiques (Davis, 2011 ; Le Pendeven & Mariage, 2015). Face à cette incertitude, de nombreuses (petites) entreprises remboursent leurs prêts bancaires et augmentent leurs liquidités afin de limiter les risques liés à des changements défavorables dans les conditions de remboursement ou d'obtention de crédit (Davis, 2011).

8.

De plus, la baisse des taux d'intérêt par les banques centrales suite à la crise a détourné les investisseurs des obligations car leur rendement a diminué (Block *et al.*, 2017). Cela les a donc poussés à se diriger vers d'autres opportunités d'investissement, présentant une rentabilité plus élevée, notamment les fintechs (tant pour leur propre financement que pour le financement de leurs entreprises clientes).

### **1.2.3. Internet et les nouvelles technologies**

Comme nous venons de le voir, suite à la crise, nous sommes dans une situation où, d'une part, les PME ont difficilement accès à un financement auprès des banques et, d'autre part, des sources de financement existent et cherchent une alternative aux placements bancaires. Il existe donc à la fois une demande et une offre de financement, toutes deux insatisfaites des banques et du système financier classique. Cela représente une opportunité pour que se développent des structures permettant de se faire rencontrer cette offre et cette demande. C'est cette opportunité qu'ont saisie les fintechs et ce, grâce à « la puissance d'Internet et l'efficacité des nouvelles technologies pour rassembler toutes les offres et demandes en un même lieu » (Le Pendeven & Mariage, 2015, p. 13). De plus, le développement de fintechs a été facilité par une baisse importante du coût de la capacité informatique qui permet de traiter la masse de données désormais disponibles (Dietz *et al.*, 2015). En effet, comme le rapportent Dietz *et al.* (2015) sur la base d'un témoignage d'un entrepreneur, une fintech peut aujourd'hui être développée en utilisant le *cloud* public et ne nécessite plus un lourd investissement dans des serveurs informatiques.

Des infrastructures sont donc disponibles, et à un coût avantageux, pour que se développent de nouvelles solutions de financement. Nous allons voir dans le point suivant que les ressources humaines sont également disponibles et prêtes à investir dans ce secteur.

### **1.2.4. Capital humain**

Comme le soulignent Le Pendeven & Mariage (2015), de nombreuses entreprises se présentant comme une alternative à la finance traditionnelle ont été fondées par d'anciens cadres de banques et institutions financières classiques. Il y a donc eu une fuite de capital humain en provenance de ce secteur. Cette fuite est motivée par un désir et une conviction de « faire/offrir (beaucoup) mieux que les banques » (Le Pendeven & Mariage, 2015, p. 14).

Arner *et al.* (2015) expliquent cette fuite de capital humain par le fait que de nombreux professionnels de la finance ont perdu leur emploi suite à la crise de 2007-2008 ou ont vu

leurs conditions salariales se dégrader. Ils ont donc vu la Fintech comme une opportunité d'appliquer leurs compétences à un nouveau secteur. Ces auteurs ajoutent que les jeunes diplômés d'aujourd'hui constituent également une main d'œuvre disponible et adéquate pour les fintechs. En effet, ces derniers sont très qualifiés et font face à un marché du travail dans lequel il est difficile de trouver un emploi.

### **1.2.5. Démographie**

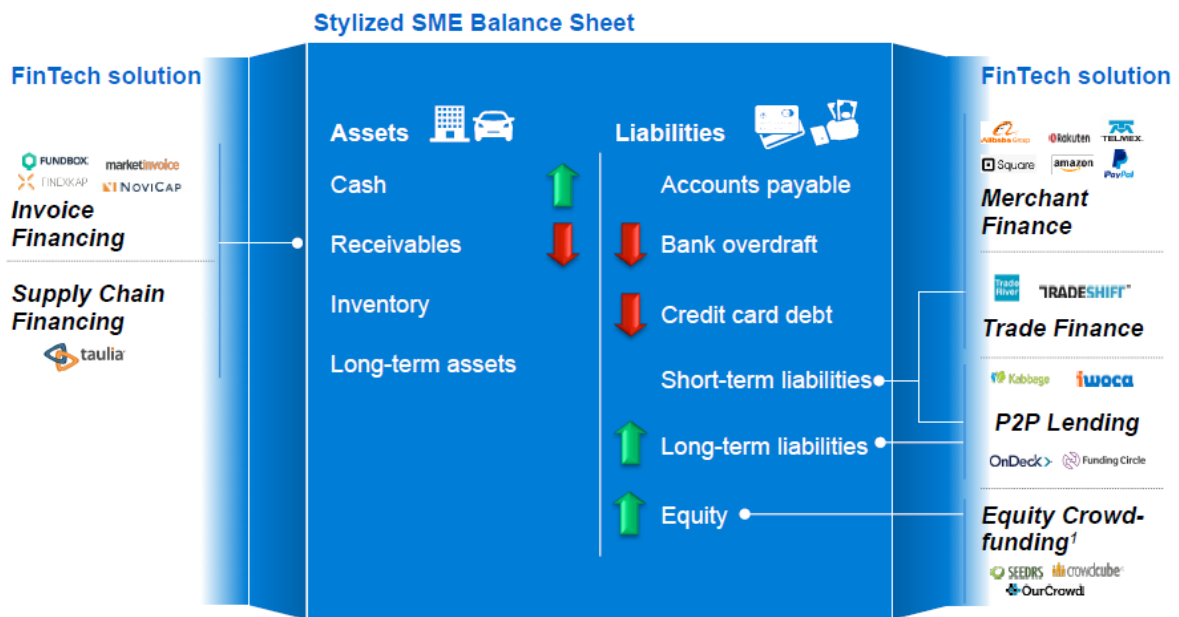
Un autre facteur propice au développement des fintechs est d'ordre démographique. En effet, les jeunes adultes d'aujourd'hui font partie de la génération Y, ce qui signifie qu'ils ont grandi avec le digital et qu'ils sont plus ouverts à des solutions alternatives aux banques et institutions financières traditionnelles (Dietz *et al.*, 2015).

De plus, cette génération de consommateurs est à la recherche de relations centrées sur le client et personnalisées ainsi que d'une possibilité de bénéficier de services supplémentaires (Davies, Garfinkel, Kashyap, Nicolacakis, & Shipman, 2016 ; Dietz *et al.*, 2015). Cela va favoriser le développement de fintechs, qui répondent à ces besoins, contrairement aux banques et institutions financières classiques. En effet, d'après une étude réalisée par PwC (Davies *et al.*, 2016), seules 53% des institutions financières interrogées déclarent être complètement centrées sur le client, comparé à plus de 80% pour les fintechs.

### **1.3. Typologie**

Cette section propose une typologie des diverses solutions de financement offertes par les fintechs. Une attention privilégiée est ici portée sur le financement des entreprises et plus particulièrement des PME.

Comme l'illustre la figure 1.2 ci-dessous, les fintechs offrent des solutions de financement ciblant diverses parties du bilan. Au passif, les capitaux propres peuvent être financés grâce au *crowdfunding*. Les dettes à court terme peuvent être financées grâce aux solutions de prêt en *peer-to-peer*, de *merchant finance* et de financement des échanges commerciaux (*trade finance*). Le prêt en *peer-to-peer* permet également de financer des dettes à long terme. A l'actif, les créances commerciales peuvent être financées grâce au financement de factures (appelé factoring) et au financement de la *supply chain* (aussi appelé factoring inversé). Ces différentes formes de financement offertes par les fintechs sont brièvement détaillées dans les points qui suivent. Le financement des créances commerciales, objet de ce mémoire, sera développé de manière plus détaillée dans la section 1.4.

**Figure 1.2 :** Bilan schématique et possibilités de financement Fintech

Source : Drummer *et al.* (2015, p. 11)

### 1.3.1. Le crowdfunding

Le *crowdfunding*, littéralement « financement par la foule » et aussi appelé financement participatif en français, est probablement la forme la plus connue de financement offerte par les fintechs. Il s'agit d'un « appel ouvert, principalement via Internet, pour la fourniture de ressources financières soit sous forme de don, soit en échange du futur produit ou d'une certaine forme de récompense, en vue de soutenir des initiatives à des fins spécifiques » (Belleflamme, Lambert, & Schwienbacher, 2014, p. 588).

Block *et al.* (2017) identifient quatre formes de *crowdfunding*, selon que celui-ci soit basé sur la récompense, sur le don, sur le prêt ou sur l'investissement (en fonds propres). Dans la première forme de *crowdfunding*, tant des particuliers que des entreprises peuvent demander un financement pour leur projet et la récompense accordée aux apporteurs de fonds peut prendre différentes formes (un produit ou un service, l'invitation à des événements liés au projet financé...). Pour le *crowdfunding* basé sur le don, ce sont des particuliers ou des organisations non gouvernementales qui recherchent des fonds en vue de financer un projet à caractère social. Le *crowdfunding* basé sur le prêt comprend notamment le prêt en *peer-to-peer* et le financement de factures. Ces deux formes de financement peuvent être considérées comme des formes de financement à part entière et seront présentées dans les sections qui suivent. Enfin, le *crowdfunding* basé sur l'investissement en fonds propres permet à une entreprise de vendre des parts dans ses capitaux propres à des investisseurs.

### **1.3.2. Le prêt en *peer-to-peer***

Le prêt en *peer-to-peer*, aussi appelé prêt sur place de marché (*marketplace lending*), consiste à « prêter de l'argent à des emprunteurs sans passer par un intermédiaire financier traditionnel tel qu'une banque » (Drummer *et al.*, 2015, p. 12). Ces prêts passent par une plateforme sur Internet.

Il existe différents *business models* de prêt en *peer-to-peer*. Drummer *et al.* (2015) en identifient trois : les prêteurs sur bilan (*balance sheet lenders*), les prêteurs sur place de marché (*marketplace lenders*) et un modèle hybride. Dans le premier *business model*, la plateforme finance les prêts grâce à ses propres fonds. C'est donc elle qui assume le risque de crédit. Dans le modèle de prêteurs sur place de marché, la plateforme ne fait que mettre en relation des emprunteurs et des prêteurs. Ce sont les investisseurs qui assument ici le risque de crédit. Le modèle hybride est une combinaison des deux premiers modèles qui permet de diminuer le risque de crédit supporté par l'investisseur. Dans ce modèle, le prêt est financé pour la plus grande partie par l'investisseur et pour la partie restante par la plateforme.

Une distinction peut également être faite entre les types de produits de crédit qui sont offerts par ces plateformes (Drummer *et al.*, 2015). Le prêt à terme est un prêt le plus souvent sans garantie, d'une durée de 3 à 18 mois. La ligne de crédit renouvelable est un produit de crédit flexible approprié pour les besoins en fonds de roulement. L'avance de fonds au commerçant (*merchant cash advance*) consiste à avancer une certaine somme à une entreprise en fonction de ses prédictions de ventes futures (Tozzi, 2009). La plateforme prélève ensuite un pourcentage sur les paiements quotidiens par carte de crédit des clients de l'entreprise.

Les investisseurs sur ces plateformes de prêt en *peer-to-peer* sont principalement des investisseurs institutionnels, dont l'appétit pour le risque est plus élevé que les investisseurs particuliers (Drummer *et al.*, 2015).

Notons que cette solution de financement existe également pour les prêts aux particuliers.

### **1.3.3. Le *merchant finance***

Le *merchant finance*, littéralement « financement du commerçant », est une forme de prêt qu'offrent les plateformes d'e-commerce et les sociétés de paiement en ligne aux commerçants vendant via leurs services (Drummer *et al.*, 2015). La visibilité qu'ont les



plateformes d'e-commerce et les sociétés de paiement en ligne sur les transactions journalières de leurs clients leur permet d'évaluer le risque de crédit. Il est également aisé pour elles d'obtenir le remboursement du prêt car les paiements aux commerçants transitent par leurs systèmes.

Les sociétés de télécommunication commencent également à offrir des crédits à leurs entreprises clientes (Drummer *et al.*, 2015). Elles utilisent les relevés téléphoniques de leurs clients pour évaluer le risque de crédit.

### **1.3.4. Le financement des échanges commerciaux**

Les solutions des fintechs ciblant le financement des échanges commerciaux (*trade finance* en anglais) permettent aux PME de vendre leurs marchandises sur les marchés internationaux. Il s'agit souvent d'une activité risquée, particulièrement pour les PME, car il s'écoule généralement quelques semaines, voire mois, entre le moment où la marchandise est commandée et le moment où elle est livrée (Drummer *et al.*, 2015). La gestion de ce risque peut se faire soit par les partenaires commerciaux eux-mêmes, via des transactions ouvertes (*open account transaction*)<sup>3</sup> ou des transactions payées à l'avance (*cash-in-advance transaction*)<sup>4</sup>, soit par les banques, via des lettres de crédit<sup>5</sup> ou une assurance crédit. Les PME ne disposent souvent pas des moyens financiers leur permettant de se protéger elles-mêmes contre le risque associé aux échanges commerciaux et elles se voient souvent refuser un financement auprès des banques (Drummer *et al.*, 2015). Des fintechs se sont donc développées pour offrir une solution en ligne de financement des échanges commerciaux aux PME et ainsi leur permettre d'être actives sur les marchés internationaux.

### **1.4. Financement des créances commerciales**

De nombreuses entreprises vendent à crédit à leurs clients professionnels, leur accordant un délai de paiement plutôt que d'exiger un paiement immédiat en cash (Soufani, 2002a). Cette vente à crédit fait naître chez le fournisseur des créances commerciales qui peuvent impacter négativement sa situation de trésorerie. Une réponse à ce potentiel problème de flux de trésorerie est apportée par le financement des créances commerciales qui est une

---

<sup>3</sup> Dans une transaction ouverte, le vendeur supporte le risque en expédiant la marchandise avant d'en recevoir le paiement (Drummer *et al.*, 2015).

<sup>4</sup> Dans une transaction payée à l'avance, l'acheteur supporte le risque en payant la marchandise avant d'être livré (Drummer *et al.*, 2015).

<sup>5</sup> « Une lettre de crédit est une lettre d'une banque garantissant que le paiement d'un acheteur à un vendeur sera reçu à temps et au bon montant. En cas d'incapacité de l'acheteur à payer, la banque devra couvrir le montant total ou restant dû de l'achat. » (Investopedia, 2017).

forme de financement à court terme (Soufani, 2002a). Le financement des créances commerciales fait partie des services offerts par les banques. Récemment, les fintechs se sont également lancées sur ce marché. Cette section présente une description des services de financement des créances commerciales tels qu'ils sont proposés par les banques, d'une part, et par les fintechs, d'autre part.

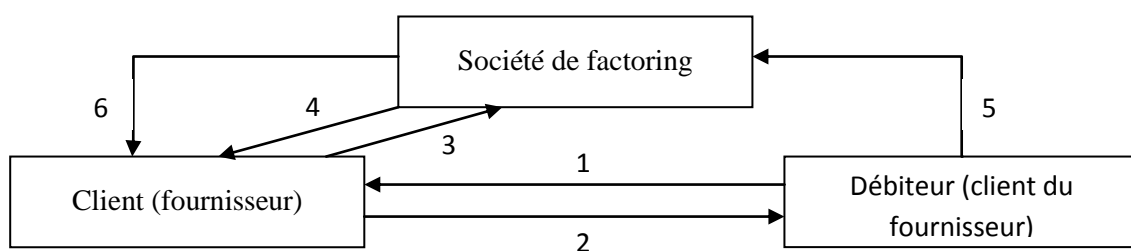
#### 1.4.1. Financement traditionnel

Comme cela a été mentionné dans la section 1.3, deux solutions existent pour financer les créances commerciales : le financement de factures, appelé factoring, et le financement de la *supply chain*, appelé factoring inversé. Le factoring est une forme de financement des créances commerciales plus couramment utilisée que le factoring inversé. C'est sur cette première solution de financement que se penche ce mémoire. Sa définition et son fonctionnement sont tout d'abord présentés, suivis d'un aperçu du marché du factoring en Belgique. Le factoring inversé est brièvement abordé dans le dernier point.

##### a) Définition et fonctionnement

Le factoring, ou affacturage, est un « processus financier par lequel une entreprise spécialisée achète auprès de ses clients les créances commerciales provenant de la vente de biens ou la fourniture de services à des clients professionnels » (Soufani, 2002a, p. 239). L'entreprise de factoring, aussi appelée *factor*, devient alors la propriétaire des créances commerciales pour lesquelles son client a sollicité un financement (Klapper, 2006). Le client professionnel de ce dernier devient le débiteur de l'entreprise de factoring à qui il devra donc payer sa dette fournisseur (Soufani, 2002a). L'affacturage met donc en relation trois types d'acteurs : le client (acheteur du service de factoring et fournisseur d'un bien ou service à son client professionnel), la société de factoring et le débiteur (client professionnel du fournisseur) (Soufani, 2002b). La figure 1.3 ci-dessous illustre le fonctionnement du processus de factoring et les interactions entre ces trois acteurs.

**Figure 1.3 :** Fonctionnement du factoring



Source : adapté de Soufani (2002b)

14.

Comme l'illustre ce schéma, le processus de factoring peut être décomposé en 6 étapes (Soufani, 2002b) :

- 1) L'acheteur passe commande auprès du fournisseur
- 2) Le fournisseur livre la marchandise commandée et émet sa facture
- 3) Le fournisseur introduit une demande de financement de sa facture auprès de la société de factoring et lui fournit les informations nécessaires (compte client) en vue de l'approbation
- 4) Dès qu'elle l'a approuvée, la société de factoring avance (en partie) le montant de la facture
- 5) Le client du fournisseur effectue le paiement de la facture endéans le délai de paiement qui lui a été accordé
- 6) La société de factoring paye le solde de la facture auquel elle impute les intérêts et frais de service

Une 7<sup>ème</sup> étape peut s'ajouter aux précédentes en cas de défaut de paiement dans le chef du débiteur (le client du fournisseur). Elle consistera pour le fournisseur à rembourser la société de factoring. Nous verrons par la suite que le fournisseur ne supporte pas toujours le risque de défaut de son client et que cela dépend du type de factoring choisi (avec ou sans recours).

Comme le met en évidence la figure 1.3, le mécanisme d'affacturage permet à l'entreprise financée d'obtenir du cash dès l'émission et l'approbation de sa facture, sans devoir attendre l'échéance du délai de paiement (de 30 à 120 jours) généralement accordé à son client (Klapper, 2006). Le factor va avancer un certain pourcentage (inférieur à 100%) de la valeur de la créance commerciale à son client et lui payera le solde (moins le coût) lorsqu'il recevra le paiement du débiteur (Klapper, 2006). Le pourcentage de la créance commerciale qui sera avancé par la société de factoring va dépendre, entre autres, des comportements de paiement passés. Le fait que le factor avance un montant inférieur au montant réel de la facture va lui permettre de se constituer une réserve qui pourra servir en cas de défaut de paiement ou de note de crédit et autres ajustements.

Le coût du service de factoring se caractérise par deux composantes : un intérêt et des frais de service (Klapper, 2006). L'intérêt dépend du délai de paiement accordé au débiteur par le fournisseur et du risque de défaut de paiement du débiteur, qui est déterminé par la solvabilité de ce dernier (Fransoo, Reindorp, & van der Vliet, 2013).

On distingue le factoring avec recours du factoring sans recours (Klapper, 2006). Dans le premier cas, la société de factoring a un droit de recours vis-à-vis de son client en cas de

défaut de paiement du débiteur. Cela signifie qu'elle pourra exiger de son client qu'il lui paye la créance commerciale si le débiteur ne la paye pas lui-même. Dans le deuxième cas, la société de factoring supporte la majeure partie du risque de défaut du débiteur car elle ne dispose pas de ce droit de recours. Comme le souligne Klapper (2006), la formule la plus souvent adoptée dans les pays développés est le factoring sans recours. A l'inverse, dans les pays émergents, c'est le factoring avec recours qui domine et ce, en raison de la difficulté d'évaluer la solvabilité des débiteurs. Notons que dans le cas du factoring sans recours, un certain partage du risque de défaut entre la factor et son client existe. En effet, comme cela a déjà été mentionné, la réserve que se constitue le factor en n'avançant pas 100% du montant de la facture peut lui permettre de couvrir en partie le risque de défaut.

Il existe aussi une distinction entre le factoring avec et sans notification (Klapper, 2006). Le factoring avec notification signifie que la société de factoring informera le débiteur que la créance commerciale lui a été cédée. En cas de factoring sans notification, le débiteur n'aura pas connaissance de cette cession. Notons qu'en Belgique, la notification du débiteur en cas de cession de créance commerciale est obligatoire (Code civil, article 1690, alinéa 2).

Le factoring peut être vu comme un ensemble de services financiers complémentaires qui comprend non seulement le financement de créances commerciales mais aussi la protection contre le risque de crédit et des services comptables (Klapper, 2006 ; Soufani, 2002a). La protection contre le risque de crédit est garantie par la société de factoring en cas de factoring sans recours. Les services comptables consistent en l'externalisation des fonctions de crédit et de recouvrement d'une entreprise auprès de son factor (Klapper, 2006). En ce qui concerne la fonction de crédit, le factor se charge d'évaluer la solvabilité des débiteurs de l'entreprise dont il va racheter les créances commerciales. Concernant la fonction de recouvrement, la société de factoring s'occupe de la notification du débiteur lorsque la facture est arrivée à échéance et des activités menées en vue d'obtenir le paiement ou de limiter les pertes sur créances commerciales, y compris la poursuite judiciaire.

Soufani (2002b) souligne qu'il est important de distinguer deux types de sociétés de factoring : celles qui sont détenues par des banques et celles qui sont indépendantes. Les premières sont caractérisées par une grande taille (mesurée par le chiffre d'affaires et le nombre d'employés) et elles représentent environ 93% du marché du factoring en termes de chiffre d'affaires. Les deuxièmes sont plus petites et couvrent environ 7% du marché. Cette différence de taille entre les deux types d'acteurs a un impact sur les clients qu'ils servent sur

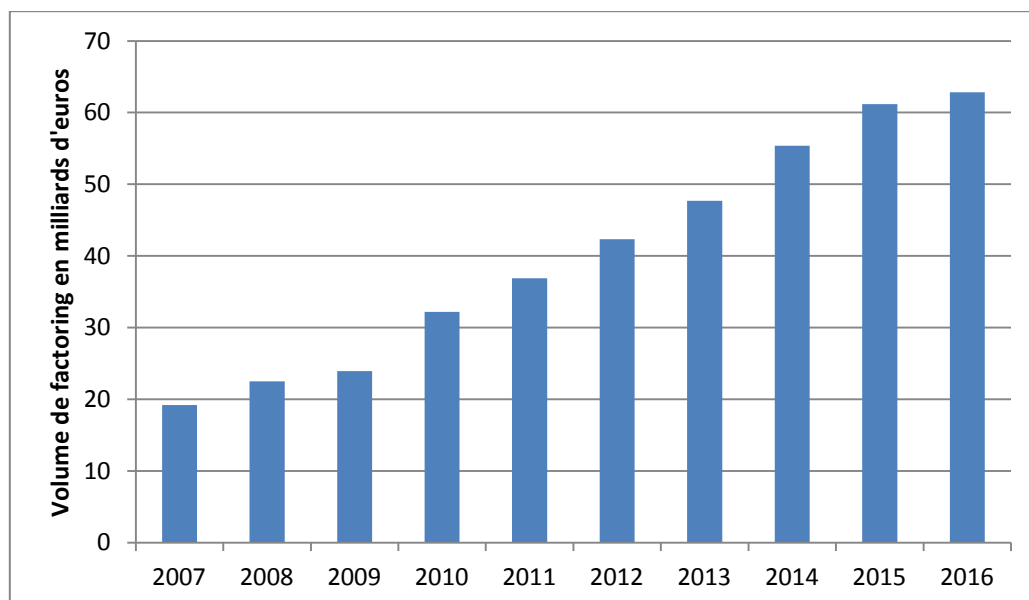
le marché. En effet, les petites sociétés de factoring tendent à offrir leurs services à des petites entreprises, ayant un chiffre d'affaires peu élevé et un nombre limité de factures. Cela s'explique par le fait que les petits factors ont des ressources limitées. Au contraire, les grandes sociétés de factoring ont des ressources plus importantes, bénéficient d'économies d'échelles ainsi que d'un accès à coût réduit à de nombreuses informations via leur banque mère et peuvent donc servir de plus grands clients.

### b) Le marché du factoring en Belgique

Le factoring (dans sa forme moderne) est né aux Etats-Unis à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle (EU Federation for the Factoring and Commercial Finance Industry [EUF], 2016). Cette forme de financement était alors utilisée dans l'industrie textile. Elle s'est progressivement diffusée en Europe où elle a connu un essor à partir des années 1960.

Comme l'illustre la figure 1.4 ci-dessous, le marché du factoring n'a cessé de croître en Belgique au cours de ces dix dernières années. Le volume total de factoring est passé de 19,2 milliards d'euros en 2007 à 62,846 milliards d'euros en 2016. Cela représente une croissance de 227% sur la période et de 14,38% en moyenne par an.

**Figure 1.4 :** Evolution du volume total de factoring (en milliards d'euros) en Belgique de 2007 à 2016

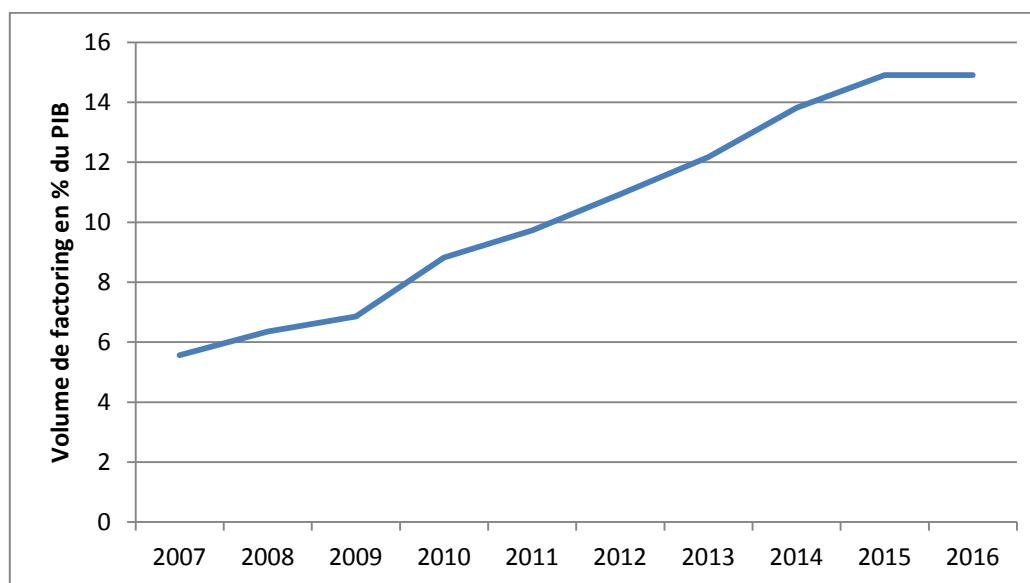


Source : graphique réalisé sur base de données provenant de EUF (2017)

Cette croissance s'observe également au niveau de la part du factoring dans le PIB (figure 1.5), ce qui signifie que le factoring croît plus vite que le PIB. En effet, alors que le

volume total de factoring représentait 5,6% du PIB belge en 2007, il s'élève désormais (en 2016) à 14,9% du PIB. La Belgique est le deuxième pays européen présentant le plus grand volume de factoring en pourcentage de son PIB. Elle se situe juste après Chypre (16,30% en 2016) et juste avant le Royaume-Uni (13,77% en 2016) (EUF, 2017). Sa part de marché sur le marché européen du factoring s'élevait à 4,2% en 2016.

**Figure 1.5 :** Evolution du volume total de factoring en pourcentage du PIB de 2007 à 2016



Source : graphique réalisé sur base de données provenant de EUF (2017) et de Eurostat (2017)

La croissance du factoring observée ces dernières années peut s'expliquer par les changements réglementaires imposés par Bâle II et Bâle III (BNP Paribas Fortis, 2016b). En effet, comme mentionné dans la section 1.2.1, ces réglementations ont exigé des banques qu'elles aient plus de fonds propres pour couvrir le risque de leurs activités. Cela a eu pour conséquence une diminution de l'offre de crédits au profit de l'offre de services de factoring, les exigences de fonds propres liées à cette dernière étant moins élevées que celles liées à la première. Ce basculement des prêts bancaires vers le factoring n'a pas seulement touché les entreprises (clientes) les plus risquées mais également celles présentant une bonne solvabilité (BNP Paribas Fortis, 2016b). Bien que les PME soient souvent perçues comme étant la principale source de la croissance du marché du factoring (Soufani, 2002a), cette croissance est également générée par les plus grandes entreprises qui voient dans le factoring une forme avantageuse de financement.

Plusieurs différences entre le prêt bancaire et le factoring peuvent être soulignées et permettent d'expliquer la hausse de popularité du factoring. Tout d'abord, en ce qui concerne

l'évaluation du risque, dans le cas du factoring, c'est le risque du débiteur, c'est-à-dire le client du client, qui importe et non le risque du client lui-même, comme c'est le cas pour le prêt bancaire (Klapper, 2006 ; Soufani, 2002a). Cela signifie donc qu'une entreprise considérée comme risquée peut être financée grâce au factoring si elle a de bons débiteurs. Toutefois, nous verrons dans la partie 3 que les banques belges étudiées s'intéressent également à la solvabilité de l'entreprise financée. Ensuite, le financement de créances commerciales dépend des ventes réalisées par l'entreprise cliente plutôt que de sa rentabilité (Soufani, 2002a). La rentabilité n'est donc pas un critère pour obtenir le financement du factor, contrairement au financement par prêt bancaire. De plus, le factoring permet à de petites entreprises ainsi qu'aux entreprises en forte croissance d'avoir accès à un financement qui ne leur aurait probablement pas été accordé sous la forme d'un prêt. En effet, comme le souligne Soufani (2002a), les petites entreprises et les entreprises en forte croissance n'ont généralement pas beaucoup d'actifs tangibles pouvant servir de garantie pour un prêt bancaire. Dans le cas du factoring, c'est la créance commerciale qui sert de garantie. Enfin, comme cela a été développé dans le point précédent, le factoring permet d'externaliser la gestion de ses débiteurs, ce qui représente une valeur ajoutée par rapport à un simple crédit bancaire (Klapper, 2006).

### **c) Le factoring inversé**

Le factoring inversé (*reverse factoring*), ou financement de la *supply chain*, est une forme de financement des créances commerciales proposée par un acheteur à son fournisseur et qui permet à ce dernier d'obtenir un paiement plus rapide de ses factures, moyennant un escompte (Drummer *et al.*, 2015). Le processus est le même que pour le factoring mais c'est le débiteur de la facture qui est ici à l'initiative du financement de son fournisseur, contrairement au factoring, d'où le qualificatif « inversé ».

Il s'agit en effet d'une approche du financement de la *supply chain* basée sur la coopération entre ses membres en vue de créer de la valeur (Fransoo *et al.*, 2013). Toutes les parties impliquées retirent un avantage de ce système. Premièrement, l'acheteur a la possibilité d'étendre son délai de paiement et peut externaliser sa gestion des dettes fournisseurs auprès du factor (Klapper, 2006). Deuxièmement, le factoring inversé permet à une banque de « développer des relations avec des petites entreprises (ayant des clients de bonne qualité) sans prendre de risque supplémentaire » (Klapper, 2006, p. 3117). En effet, les acheteurs proposant du factoring inversé à leurs fournisseurs sont généralement de grandes

entreprises avec un bon score de solvabilité. Cette relation avec les petites entreprises (fournisseurs) permettra à la banque de leur offrir d'autres produits. Troisièmement, la bonne solvabilité du débiteur bénéficie également au fournisseur car il obtient un financement à un taux intéressant qu'il n'aurait pas pu obtenir sans l'intermédiaire du débiteur (Fransoo *et al.*, 2013). De plus, alors que le factoring classique requiert d'évaluer le risque de crédit d'une multitude de débiteurs, le factoring inversé repose sur l'évaluation du risque de crédit d'un seul grand débiteur. Le factoring inversé s'avère donc plus approprié que le factoring pour financer les créances commerciales dans les pays où il est difficile d'obtenir de l'information quant au risque de crédit d'une entreprise (Klapper, 2006).

#### **1.4.2. Financement via des plateformes en ligne**

Depuis quelques années, des services de factoring sont offerts par de nouveaux acteurs sur le marché : les fintechs. Celles-ci ont décelé le potentiel que représentent les PME et utilisent la technologie et de nouveaux *business models* pour leur offrir une solution de financement de leurs créances commerciales (Cortet *et al.*, 2013). En effet, le factoring traditionnel, offert par les banques, n'est souvent pas adapté aux PME car il nécessite un engagement sur du long terme et sur un volume fixe et important de factures (Drummer *et al.*, 2015). Les plateformes en ligne rendent le financement des créances commerciales plus facile, rapide et flexible. Les entreprises peuvent connecter leur logiciel comptable à la plateforme et une fois qu'elles y sont reliées, elles peuvent demander le financement de factures individuelles. Grâce à l'automatisation importante du processus de traitement de la demande, le financement est perçu presque instantanément.

Cortet *et al.* (2013) identifient trois modèles de plateformes pour le financement des créances commerciales : le programme de financement des créances commerciales initié par l'acheteur, la passerelle de financement de la *supply chain*, et la plateforme d'escompte dynamique.

Le premier modèle est centré sur l'acheteur, une entreprise de grande taille, qui est mis en relation avec son fournisseur, généralement une PME, par l'intermédiaire d'une plateforme de prêt à laquelle ils se connectent. La plateforme permet de financer les factures du fournisseur qui ont été approuvées par l'acheteur. Il peut s'agir ici d'un modèle de confirmation (de la facture par l'acheteur), c'est-à-dire de factoring, ou de factoring inversé (*reverse factoring*). Ce modèle profite à toutes les parties concernées. En effet, l'acheteur a la possibilité d'étendre son délai de paiement, le prêteur gagne un intérêt sur le montant financé



et le fournisseur obtient un financement à des conditions avantageuses. Ce modèle correspond à ce que Le Pendeven & Mariage (2015) qualifient de fonds. Le fonds est une mutualisation d'investissements provenant de différents investisseurs et fournissant des liquidités pouvant être investies dans de multiples projets (en l'occurrence, des factures). Il s'agit donc de la source de financement utilisée par la plateforme pour financer les factures. En effet, comme le soulignent Drummer *et al.* (2015), les plateformes n'utilisent généralement pas leur propre bilan pour financer les créances commerciales. Nous verrons dans la partie 3 qu'une source de financement alternative au fonds est le financement par une banque. L'avantage du fonds est qu'il permet de financer des entreprises plus risquées grâce à la diversification des investissements (Le Pendeven & Mariage, 2015).

Le deuxième modèle consiste en une place de marché qui met en relation des entreprises (fournisseurs) à la recherche d'un financement et des investisseurs à la recherche d'un placement. Les fournisseurs et les investisseurs se connectent à cette plateforme et celle-ci se charge d'associer offre et demande. Contrairement au premier modèle, la plateforme ne finance pas elle-même la créance commerciale. Son avantage réside dans l'évaluation du risque du fournisseur qu'elle réalise sur base de diverses données sophistiquées. Elle peut donc fournir à l'investisseur des informations précises quant au profil de risque de l'emprunteur. Ainsi, la décision de financement peut être prise plus rapidement et plus facilement par l'investisseur, ce qui permet au fournisseur d'obtenir un financement presque instantané de sa facture.

Le troisième modèle est un modèle d'optimisation du moment de paiement de la facture où le fournisseur et son client se connectent à une plateforme qui permet à ce premier d'offrir un escompte en cas de paiement avant l'échéance de la facture. Il n'y a donc pas d'intervention d'un investisseur externe. Il s'agit juste pour le fournisseur de déterminer, pour chaque jour d'avance du paiement de la facture par rapport à la date d'échéance, un pourcentage d'escompte offert. Dans certains cas, le fournisseur a également la possibilité de modifier ces pourcentages après les avoir déterminés, au cours du cycle de vie de la facture. Une fois les pourcentages d'escompte déterminés par le fournisseur, l'acheteur marque son accord sur un pourcentage et la date de paiement qui lui est associée. Ce système bénéficie aux deux parties. En effet, le fournisseur obtient un financement rapide à un taux abordable et il réduit l'incertitude quant au moment où sa facture sera payée tandis que l'acheteur obtient un escompte sur la facture en la payant plus tôt.

Tout comme les autres solutions de financement Fintech (présentées à la section 1.3), les différentes solutions de financement des créances commerciales apportées par les fintechs partagent trois caractéristiques : la désintermédiation, l'automatisation et l'importance de la technologie (*big data*) (Le Pendeven & Mariage, 2015). En effet, grâce aux plateformes en ligne, les prêteurs et emprunteurs sont directement mis en relation. De plus, l'automatisation est importante et elle permet de réduire le coût du financement. Enfin, la technologie est également très importante car elle permet d'analyser la masse de données désormais disponibles et d'en ressortir une évaluation du risque plus objective. Les fintechs développent en effet des algorithmes permettant d'évaluer le risque d'une entreprise sur base d'une multitude de critères. Les banques, quant à elles, utilisent un nombre limité de critères pour évaluer le risque. De plus, les critères qu'elles utilisent sont exclusivement financiers et donc tournés vers le passé tandis que les critères utilisés par les fintechs sont davantage tournés vers le futur. Par conséquent, les fintechs sont plus à même d'évaluer et donc de financer de jeunes entreprises. Une meilleure évaluation du risque leur permet également de fixer un prix pour le financement qui est plus adapté au niveau de risque. Bien que ce prix soit souvent plus élevé que celui imposé par une banque, il est en phase avec la rentabilité attendue plus élevée. Notons que les modèles d'évaluation du risque utilisés par les fintechs de financement de créances commerciales tiennent aussi compte du comportement passé de leurs clients sur la plateforme. En effet, une accumulation d'expériences positives avec un client (remboursements sans problèmes) va permettre à la fintech de lui accorder un financement à un tarif plus avantageux (Drummer *et al.*, 2015).

Des modèles de financement de créances commerciales par des fintechs belges seront présentés dans la partie 3 de ce mémoire.



## **Partie 2 : Etudes existantes**

Cette deuxième partie est consacrée à la présentation d'études sur les fintechs. La première section présente quelques statistiques sur les fintechs et le marché du financement alternatif qu'elles constituent. La deuxième section présente des études analysant l'impact des fintechs sur les banques. La troisième section aborde brièvement l'impact des fintechs sur les entreprises financées. La quatrième section conclut cette partie en mentionnant les éléments théoriques importants à prendre en compte dans l'analyse empirique qui suivra.

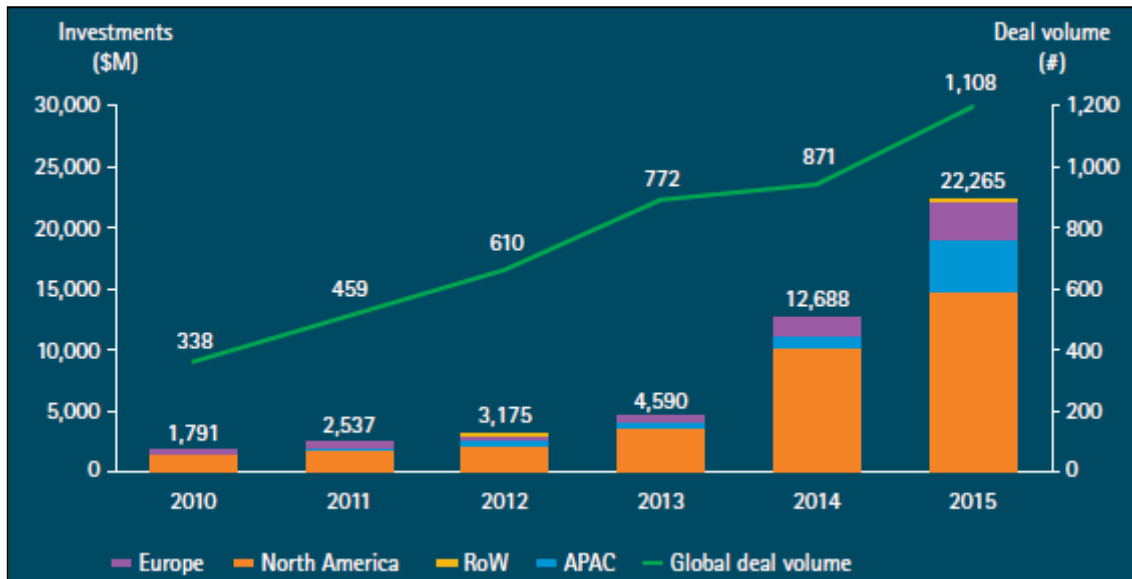
### **2.1. Le marché du financement alternatif**

Cette section est divisée en deux sous-sections. La première présente les tendances globales du secteur des fintechs. La deuxième se penche sur l'Europe.

#### **2.1.1. Marché global**

Comme l'indique la figure 2.1 ci-dessous, les investissements en fintechs ne cessent de croître depuis 2010. Ils sont passés d'environ 1,8 milliards de dollars en 2010 à plus de 22 milliards de dollars en 2015, soit une multiplication par 12,4. Cela montre clairement un accroissement de l'importance des fintechs dans le secteur bancaire et financier. La figure 2.1 permet également de constater que cette croissance s'est accélérée à partir de 2014, année qui a connu une croissance des investissements de 176% par rapport à 2013. La croissance des investissements entre 2014 et 2015 fut quant à elle de 75%.

**Figure 2.1 :** Evolution des investissements en fintechs (en millions de dollars, axe de gauche) et du nombre de transactions (axe de droite) de 2010 à 2015



Source : Dickerson, Gagliardi & Skan (2016, p. 3)

Comme le notent Dickerson, Gagliardi & Skan (2016), l'année 2015 fut marquée par l'entrée en bourse de plusieurs fintechs, telles que PayPal, certaines ayant une capitalisation boursière supérieure à celle de nombreuses institutions financières traditionnelles. Les auteurs ajoutent qu'il existe également 20 fintechs « licornes », c'est-à-dire des fintechs valorisées à plus d'un milliard de dollars. D'après Williams-Grut (2016), ce nombre s'élèverait désormais à 27. Cependant, comme le soulignent Dickerson *et al.* (2016), à côté de ces belles réussites, certaines fintechs échouent, telles que Powa, fintech britannique active dans le paiement mobile et qui a fait faillite en 2016 après avoir atteint une valorisation de 2,7 milliards de dollars en 2015. Bien que cela pourrait impacter négativement la confiance des investisseurs, les auteurs constatent que les investissements en fintechs au cours du premier trimestre de 2016 ont connu une hausse de 47% par rapport à la même période en 2015.

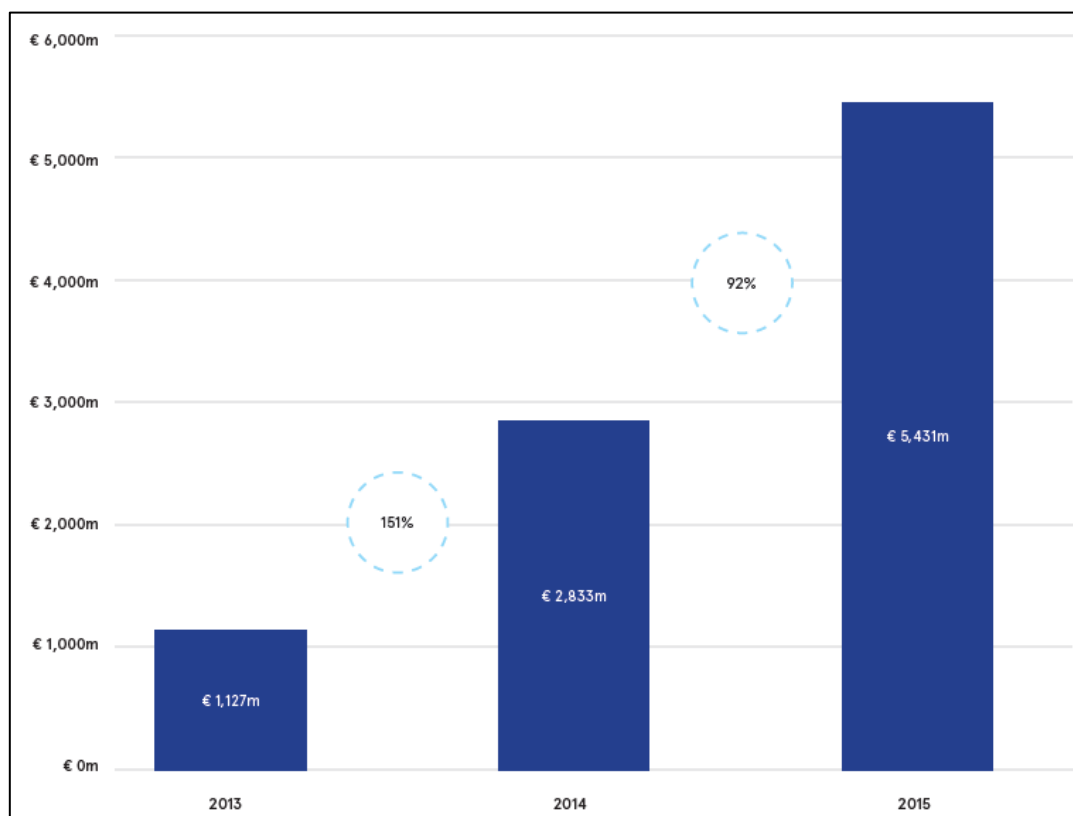
### 2.1.2. Marché européen

Le « Cambridge Centre for Alternative Finance » a publié en septembre 2016<sup>6</sup> sa deuxième étude annuelle sur le marché européen du financement alternatif, présentant les chiffres pour l'année 2015 (Burton *et al.*, 2016). Les données utilisées pour réaliser cette étude proviennent de 367 plateformes de financement alternatif dans 32 pays d'Europe et couvrant environ 90% du marché. Il ressort de l'étude que le marché du financement alternatif

<sup>6</sup> Etant donné que cette étude est publiée en septembre, les chiffres de 2016 ne sont pas encore connus.

est en croissance en Europe. En 2015, il a atteint un volume total de transactions de 5,43 milliards d'euros, ce qui représente une croissance de 92% par rapport à 2014. La figure 2.2 ci-dessous illustre l'évolution du volume de transactions entre 2013 et 2015.

**Figure 2.2 :** Evolution du volume de transactions sur le marché européen du financement alternatif en ligne entre 2013 et 2015, en millions d'euros



Source : Burton *et al.* (2016, p. 24)

Il est important de noter que le Royaume-Uni représente 81% de ce marché en volume, soit 4,41 milliards d'euros en 2015. Il est suivi par la France (319 M€), l'Allemagne (249 M€) et les Pays-Bas (111 M€). La Belgique occupe la 7<sup>ème</sup> position avec un volume de transactions de 37 millions d'euros en 2015. Cela représente un volume de transactions par habitant de 3,26€, ce qui la place en 9<sup>ème</sup> position pour cette variable (le Royaume-Uni restant en tête avec 65,88€/habitant).

Il est également intéressant de comparer l'Europe avec d'autres régions du monde. En 2015, le volume de transactions sur le marché du financement alternatif s'élevait à 94,6 milliards € en région d'Asie-Pacifique et à 33,6 milliards € en Amérique, soit environ 17 fois et un peu plus de 6 fois le volume européen, respectivement. Les auteurs soulignent que, tout comme pour l'Europe, les marchés de ces régions sont dominés par un pays, la Chine pour

l'Asie-Pacifique et les Etats-Unis pour l'Amérique. Les auteurs mentionnent également que la Chine est le leader mondial du financement alternatif.

En ce qui concerne les modèles de financement, le marché européen (hors Royaume-Uni) est dominé par le prêt en *peer-to-peer* (P2P) pour les particuliers (36% du volume total), suivi par le prêt en P2P pour les entreprises (21% du volume total). Le financement de créances commerciales sur des plateformes en ligne est le cinquième modèle de financement le plus répandu (sur 10 modèles identifiés par les auteurs), avec 8% du volume total, soit 81 M€ (en 2015). Il s'agit également du modèle qui a connu la plus forte croissance annuelle moyenne entre 2013 et 2015. Celle-ci s'élève à 877%. A titre de comparaison, cette croissance fut de 131% en moyenne pour le prêt en P2P aux entreprises.

Il est intéressant de noter que la Belgique représente le plus grand marché en Europe (hors Royaume-Uni) pour le financement de créances commerciales sur des plateformes en ligne. Le volume total de transactions sur ces plateformes s'élevait en 2015 à 35 millions d'euros. La Belgique est suivie par la France et le Danemark.

L'étude du Cambridge Centre for Alternative Finance révèle également que le volume moyen de financement de créances commerciales est d'un peu plus de 44.000€ par transaction en 2015 et que les entreprises financées sont principalement actives dans les secteurs de la vente au détail et le commerce de gros, les services professionnels, ainsi que le secteur manufacturier et l'ingénierie. En ce qui concerne le profil des investisseurs sur les plateformes de financement de créances commerciales, les investisseurs institutionnels occupent une place de plus en plus importante et représentaient 37% du volume total financé en 2015 (en Europe hors Royaume-Uni). Les auteurs constatent une tendance à l'institutionnalisation en Europe continentale, non seulement pour ce qui est du financement des clients des plateformes, mais aussi pour ce qui est du financement des plateformes elles-mêmes.

Etant donné la position de leader du Royaume-Uni sur le marché européen du financement alternatif, le Cambridge Centre for Alternative Finance a réalisé une étude se penchant spécifiquement sur ce pays. Le rapport pour l'année 2015 se base sur des données provenant de 96 plateformes et couvrant plus de 95% du marché (Baeck, Bone, Garvey, Zhang, & Ziegler, 2016). Il ressort de cette étude que le marché britannique du financement alternatif a connu une croissance de 84% du volume de transactions entre 2014 et 2015, pour atteindre un volume total de 3,2 milliards de livres sterling, soit 4,4 milliards d'euros (tel que mentionné plus haut dans les résultats de l'étude européenne). Cette croissance est donc

légèrement inférieure à la croissance au niveau de l'Europe (92%). L'étude indique également que plus de la moitié du volume total de transactions (56,9%) correspond à du prêt aux PME (via des plateformes de prêt en P2P, de financement de créances commerciales, et de titres de créance) et que ce volume représente 3,4% des prêts aux PME par les banques nationales en 2014.

En ce qui concerne les modèles de financement, le marché britannique est dominé par le prêt en P2P aux particuliers, suivi par le prêt en P2P aux entreprises. Le financement de créances commerciales arrive à la quatrième place avec £325 M de volume financé. Cela correspond à un peu plus de 440 M€<sup>7</sup>, ce qui est largement supérieur aux 81 M€ de volume total pour l'Europe hors Royaume-Uni. En revanche, le taux de croissance annuel moyen de ce modèle de plateforme sur la période 2013-2015 fut nettement inférieur à celui de l'Europe hors Royaume-Uni puisqu'il a été de 99% (contre 877% pour l'Europe).

Tout comme pour l'Europe et le reste du monde, le rôle joué par les investisseurs institutionnels est de plus en plus important au Royaume-Uni.

## **2.2. Evaluations de l'impact des fintechs sur les banques**

Etant donné que le développement de fintechs est un phénomène relativement récent, les études évaluant leur impact sur les banques sont encore limitées. Cette section est consacrée à la présentation de ces études. Elle est divisée en deux sous-sections. La première cherche à déterminer si les fintechs représentent une menace ou une opportunité pour les banques. La deuxième présente les réponses stratégiques que les banques peuvent mettre en place suite à l'arrivée des fintechs sur le marché.

Parmi les études présentées ci-dessous, beaucoup se penchent sur le financement par prêt. Celui-ci est comparable au financement de créances commerciales dans le sens où il remplit la même fonction de fournir des liquidités (McCarthy & Mills, 2016). Le financement de créances commerciales peut donc être et est souvent considéré comme une sous-catégorie de prêt dont la garantie est la facture client.

### **2.2.1. Menace versus opportunité**

Plusieurs études se sont intéressées à l'impact des fintechs sur les banques. Pour certaines, les fintechs menacent les banques et leurs revenus, pour d'autres, il s'agirait plutôt

---

<sup>7</sup> Pour la conversion des livres sterling en euros, le taux de change utilisé est celui du 31/12/2015, soit 1 livre sterling = 1,3572 euros (Exchange-Rates.org, 2017).



d'une opportunité. Dans tous les cas, les banques doivent réagir à l'arrivée des ces nouveaux entrants sur le marché.

PwC (2017) a réalisé une étude dans laquelle elle a interrogé divers acteurs du secteur financier, essentiellement des banques et des fintechs. Au total, 1308 personnes ont été interrogées, principalement des CEO, responsables de département et responsables IT, dans 71 pays couvrant les 5 continents. Il ressort de cette étude que, parmi les banques et institutions financières traditionnelles, près de 9 personnes interrogées sur 10 (88%) craignent de voir leurs revenus diminuer et accaparés par les fintechs. PwC estime la perte à 24% des revenus. Certains secteurs seraient plus touchés que d'autres, notamment les paiements, les transferts d'argent et la finance personnelle.

Dans une étude, McKinsey propose également une estimation de la perte potentielle de revenus des banques suite à l'arrivée des fintechs sur le marché (Drummer, Jerez, Siebelt & Thaten, 2016). Elle estime que les banques pourraient perdre de 29 à 35% de leurs revenus dans l'hypothèse où elles ne réagissent pas à l'arrivée des fintechs sur le marché. Cette perte de revenus proviendrait d'une réduction des marges et d'une perte de clients. Cependant, si elles opèrent une transformation digitale, l'impact sur leurs revenus peut être positif. Drummer *et al.* (2016) affirment que les banques ont les moyens d'opérer cette transformation. En effet, elles disposent d'une importante clientèle leur permettant de bénéficier d'économies d'échelles sur leurs investissements dans des nouvelles solutions digitales. Elles ont également suffisamment de fonds pouvant être investis dans de nouvelles technologies ou dans des collaborations avec les fintechs. Enfin, elles bénéficient de leur image de marque. Toutefois, certaines banques rencontrent des difficultés à répondre à la concurrence des fintechs car elles ne sont pas centrées sur le client, ont des objectifs en conflit avec celui d'innover, ou privilégient une stratégie globale plutôt que de mettre en place des actions spécifiques.

Dans son étude, la banque internationale Citi (2016) compare la digitalisation que connaît actuellement le secteur bancaire et financier avec la digitalisation qu'ont connue d'autres industries telles que la musique, les vidéos, la réservation de voyages et la presse. Dans ces autres industries, la digitalisation a causé une perte de 44% de part de marché en

moyenne pour les acteurs traditionnels sur une période de 10 ans. Cela représente une perte de revenus d'environ 30%. Citi (2016) a également pu constater que cette perte de part de marché est relativement stable les premières années et s'accélère à partir de la quatrième année suivant l'arrivée des nouveaux entrants sur le marché. Pour le moment, l'impact des fintechs sur les parts de marché et les revenus des banques reste limité.

Dans leur article, McCarthy & Mills (2016) s'intéressent au prêt aux petites entreprises et considèrent que le marché a désormais évolué vers une deuxième phase suite à l'arrivée des fintechs et du prêt via des plateformes en ligne. La première phase fut une phase de perturbation durant laquelle de nombreuses fintechs proposant divers *business models* se sont rapidement développées sur le marché et étaient perçues par certains comme une menace pour les acteurs traditionnels. La deuxième phase, que le marché connaît actuellement, est caractérisée par une réaction des banques et institutions financières traditionnelles sous la forme de partenariats avec les fintechs et/ou de développement de nouvelles solutions en interne.

D'après les auteurs, l'impact des nouvelles plateformes de prêt serait d'augmenter la taille du marché en comblant un vide sur celui-ci plutôt que de prendre des parts de marché aux banques. Néanmoins, ces dernières sont menacées et l'impact sur leur part de marché dépendra de la stratégie qu'elles mettront en place pour répondre à cette menace. Cette hypothèse d'augmentation de la taille du marché est également avancée par une étude de McKinsey se penchant sur le marché du financement de la *supply chain* (Herath, 2015). Il ressort de cette étude que le marché du financement de la *supply chain* est en croissance mais est sous-exploité par les financeurs. En effet, seulement 10% des revenus potentiels globaux de ce marché sont exploités actuellement. Cela s'explique notamment par le fait que les financeurs se concentrent sur les entreprises présentant un bon rating de solvabilité et négligent la possibilité de financer des entreprises présentant un risque de défaut plus élevé.

Tout comme McCarthy & Mills (2016), Culkin, Davis & Murzacheva (2016) s'intéressent au financement des petites entreprises. Leur étude se concentre sur les plateformes de prêt en *peer-to-peer* et de *crowdfunding* au Royaume-Uni et cherche à en mesurer l'impact sur les acteurs traditionnels du marché du financement des PME. Les

auteurs émettent plusieurs hypothèses qu'ils testent ensuite empiriquement au travers d'interviews de diverses fintechs britanniques ainsi que d'informations provenant de la presse, de spécialistes, d'institutions du monde de la finance et des plateformes en ligne.

Une première hypothèse est que les plateformes de prêt en P2P et de *crowdfunding* représentent un nouveau marché caractérisé par une innovation des *business models* et qui peut susciter une destruction créatrice des acteurs traditionnels du financement des PME. Cette destruction créatrice, qui est une notion introduite par Schumpeter, implique que les banques et institutions financières classiques devront changer pour continuer à être compétitives sur le marché du financement des PME. L'analyse empirique suggère que cette hypothèse est vérifiée car les avantages concurrentiels des plateformes en ligne, tels que la rapidité du traitement de la demande de financement, la flexibilité, et la transparence sur le coût du financement, représentent une menace pour les banques et institutions financières classiques et pourraient conduire à une destruction créatrice.

La deuxième hypothèse suggère que les fintechs ciblent un segment de marché sensible au prix, composé par des start-ups et PME, et qu'elles performant mieux sur ce segment que les acteurs traditionnels, ce qui leur a permis de croître rapidement. En effet, les auteurs ont pu constater que les fintechs existantes ciblent des start-ups et PME, qui ne sont pas nécessairement rentables pour les banques car elles sont petites et risquées et il est coûteux d'évaluer leur solvabilité. Les fintechs se sont donc attaquées à une niche sur le marché qui n'attire pas nécessairement les banques. Cela est particulièrement le cas pour le prêt en P2P. En ce qui concerne le *crowdfunding*, la concurrence des acteurs traditionnels sur le segment des petites entreprises est plus importante. Néanmoins, les fintechs présentes sur ce segment performant mieux en raison de leurs nombreux avantages concurrentiels, notamment le fait que les investisseurs peuvent investir de très petites sommes.

La troisième hypothèse est que les fintechs offrent maintenant leurs services aux autres segments du marché du financement des entreprises (et pas seulement au segment composé des start-ups et PME, sensibles au prix) et font face, sur ces segments, à de nouveaux entrants. Cela les conduit à développer des innovations structurelles sous forme de nouveaux *business models* afin de faire face à cette concurrence. Les auteurs ont également pu confirmer cette hypothèse empiriquement.

Ces deux dernières hypothèses sont confirmées par Ketterer (2017) qui affirme que les plateformes de prêt en P2P ont d'abord ciblé le segment des PME et des individus non

bancarisés, segment non servi par les banques traditionnelles. Progressivement, ces plateformes se sont développées pour cibler les segments plus rentables des plus grandes entreprises, venant directement concurrencer les banques. L'auteur ajoute que pour certaines plateformes, ce développement a (également) consisté en des alliances et partenariats avec les banques.

Concernant les segments de clients visés par les fintechs, une étude de Citi (2016) portant sur une centaine de fintechs indique que près de 60% des fintechs en nombre et environ 75% en volume de capital investi ciblent les segments des particuliers et des PME. Citi (2016) ajoute que ces segments représentent environ 50% des profits du secteur bancaire. Cette étude soutient donc les deux dernières hypothèses citées dans le sens où la majorité des fintechs qui existent aujourd'hui ciblent les segments des particuliers et des PME et qu'une partie d'entre elles (40%, en nombre) ciblent les autres segments du marché.

La quatrième hypothèse émise par Culkin *et al.* (2016) suggère que les plateformes de prêt en P2P et de *crowdfunding* forment un marché caractérisé par des innovations discontinues, ce qui rend l'adaptation des acteurs traditionnels compliquée. Cette hypothèse est également supportée par les données empiriques.

La cinquième et dernière hypothèse postule que l'arrivée des fintechs sur le marché crée des fluctuations structurelles dans l'économie, ce qui forme un nouveau contexte pour les banques et institutions financières classiques. Dans leur analyse empirique, les auteurs mentionnent que les fintechs ont profité des conditions favorables existant après la crise financière de 2007-2008 pour se développer et introduire ces fluctuations structurelles dans l'économie, en réponse aux limites des banques et acteurs traditionnels de la finance.

La banque internationale Citi a publié un rapport étudiant l'impact des fintechs sur les banques dans lequel elle indique qu'en Europe et aux Etats-Unis, le secteur financier est à un point de basculement (Citi, 2016). En effet, les fintechs ont l'innovation mais elles n'ont pas encore atteint une taille suffisante pour réellement concurrencer les banques et institutions financières traditionnelles. Ces dernières doivent donc agir vite pour adopter les innovations avant que les fintechs n'atteignent une taille critique. En Chine, par contre, le marché a passé ce point de basculement car les fintechs ont déjà autant, voire plus, de clients que les banques.

Ketterer (2017) met également en évidence des différences au niveau géographique en ce qui concerne la cohabitation des banques avec les fintechs. Il s'intéresse plus particulièrement à l'impact des plateformes de prêt en P2P sur les banques et observe que la tendance est à la collaboration en Europe et aux Etats-Unis tandis qu'elle est à la concurrence en Chine. Cela s'explique probablement par le fait que les fintechs sont encore petites en Europe et aux Etats-Unis alors qu'elles sont déjà grandes en Chine, tel que l'a souligné Citi (2016). Ketterer (2017) indique également une tendance à la convergence entre ces deux acteurs qui se manifeste par le fait que certaines plateformes ont cherché à obtenir une licence bancaire en vue de concurrencer les banques (particulièrement au Royaume-Uni).

Citi (2016) mentionne également que les fintechs qui prospéreront à long terme et qui représentent la plus grande menace pour les banques sont celles qui adoptent une stratégie de différenciation plutôt qu'une stratégie de domination par les coûts. Il est en effet plus facile pour les banques de répondre à une baisse des prix sur des produits et services existants (même si cela peut prendre quelques années) que de répondre à une différenciation en termes de segment de clients qui est ciblé, de technologie ou de *business model*. Citi (2016) note également que les activités bancaires et financières les plus menacées par les fintechs sont les activités à faible intensité capitalistique (tels les paiements).

Dickerson *et al.* (2016) distinguent deux types de fintechs : les concurrentielles, qui viennent directement concurrencer les banques, et les collaboratives, qui peuvent apporter de la valeur aux banques et contribuer à leur évolution. Bien que les fintechs concurrentielles représentent une part plus importante des investissements totaux en fintechs (56% en 2015), la croissance des investissements entre 2014 et 2015 fut plus importante pour les fintechs collaboratives (138% contre 23%). Cela montre clairement une tendance à la collaboration entre les fintechs et les acteurs bancaires traditionnels.

L'enquête de PwC (2017) révèle également qu'alors que les fintechs visaient initialement à concurrencer les acteurs financiers traditionnels, la tendance est de plus en plus à la collaboration. En effet, le pourcentage de banques engagées dans un partenariat avec les fintechs est passé de 42% en 2016 à 54% en 2017 (globalement). De plus, 82% (81% en Belgique) des banques et institutions financières prévoient d'intensifier la collaboration avec les fintechs dans les 3 à 5 ans à venir. Leurs motivations sont la possibilité d'externaliser la recherche et le développement (R&D) ainsi que la rapidité d'adoption des innovations. De

plus, pour 63% des banquiers interrogés, les fintechs représentent une opportunité d'étendre leur offre de produits et de services. Les motivations des fintechs pour collaborer avec les banques sont non seulement le financement, mais aussi l'acquisition de clients et la possibilité de tester leurs modèles sur de grandes bases de données.

Malgré cette tendance à la collaboration, les banques investissent environ dix fois plus dans leurs propres technologies que dans les fintechs et ces investissements technologiques sont principalement dirigés vers les technologies existantes plutôt que vers les nouvelles technologies (Dickerson *et al.*, 2016). PwC (2017) souligne également cette concentration sur le renouvellement des systèmes existants et suggère que les banques et institutions financières traditionnelles devraient plutôt suivre le comportement des fintechs et investir dans les technologies émergentes si elles veulent améliorer l'expérience du client.

Selon Dickerson *et al.* (2016), les banques tendent de plus en plus à reconnaître les fintechs comme une opportunité plutôt qu'une menace. Cependant, certains freins empêchent les banques de tirer pleinement parti de cette opportunité. Tout d'abord, des entreprises telles que Google, Apple, Facebook, Amazon et Alibaba (connues sous l'acronyme GAFAA) représentent une menace de plus en plus importante pour le secteur bancaire. D'une part, elles définissent les standards digitaux et les attentes en matière de digitalisation que les consommateurs transposent aux autres industries (dont la finance), et d'autre part, elles tendent de plus en plus à offrir des services financiers à leurs clients. L'enquête de PwC (2017) révèle également que l'innovation vient principalement d'acteurs extérieurs au secteur financier, tels que les réseaux sociaux ou les plateformes d'e-commerce. Ensuite, des fonctions de support des banques sont maintenant prises d'assaut par des fintechs et peuvent être fournies de manière plus efficace par ces dernières. Les banques devront donc s'allier avec ces fintechs pour améliorer leur efficacité avant que celles-ci n'atteignent une taille critique et les concurrencent directement.

Dans leur article, Milne & Parboteeah (2016) se penchent sur le prêt en *peer-to-peer* et étudient l'impact de ces nouvelles plateformes sur les banques. Pour les auteurs, bien que les plateformes de prêt en P2P présentent de nombreux avantages concurrentiels par rapport aux banques, elles ne constitueraient pas une menace pour ces dernières. Ces avantages concurrentiels sont les suivants : un rendement intéressant pour les investisseurs et un coût relativement faible pour les emprunteurs, l'accès au crédit à des consommateurs et petites

entreprises qui n'auraient pas obtenu de crédit auprès d'une banque, un service plus rapide, plus flexible et plus transparent grâce à l'utilisation de la technologie, et un caractère plus responsable et social du crédit. Parmi ces avantages concurrentiels, la principale menace pour les banques est probablement d'ordre technologique. En effet, les acteurs bancaires traditionnels rencontrent souvent des difficultés à moderniser leurs anciens systèmes et consacrent la majeure partie de leurs budgets technologiques à la maintenance de systèmes existants plutôt qu'à leur réforme, comme cela a déjà été souligné par Dickerson *et al.* (2016) et PwC (2017).

Cependant, d'après les auteurs, les plateformes de prêt en P2P seraient des compléments plutôt que des substituts aux banques. Ils basent cette affirmation sur le fait que le rôle central d'une banque est de fournir des liquidités à ses clients plutôt que d'être un intermédiaire entre des déposants et des emprunteurs, qui est le rôle principal des plateformes de prêt en P2P. Ces dernières peuvent difficilement jouer un rôle de fournisseur de liquidités car elles n'ont pas accès aux marchés monétaires ou aux banques centrales. De plus, les banques présentent certains avantages concurrentiels par rapport aux plateformes de prêt en P2P, notamment le support de l'Etat, qui peuvent constituer des barrières à l'entrée sur leur marché.

Milne & Parboteeah (2016) considèrent dès lors que les banques devraient collaborer avec ces plateformes ou développer leur propre plateforme en interne. Cela leur permettrait d'offrir un service supplémentaire à leurs clients existants et faciliterait l'accès au crédit à certains clients.

Bunea, Kogan & Stolin (2016) étudient la menace que représentent les fintechs pour les banques en analysant les rapports annuels des banques aux Etats-Unis et les communications de celles-ci par rapport à la concurrence des fintechs. Leur étude couvre les rapports annuels des années 2013 à 2016. Il ressort de leur analyse que seulement 14 banques, soit 3% du total en nombre, ont explicitement fait référence aux fintechs dans leur rapport annuel. Cela contraste avec les pourcentages élevés de banques se considérant menacées par les fintechs tels que révélés par de nombreuses enquêtes anonymes, notamment celle de PwC (2017) où ce pourcentage s'élève à 88%. Par ailleurs, ces références aux fintechs sont toutes apparues soudainement dans les rapports annuels de 2016 alors qu'elles étaient inexistantes dans les rapports précédents. Les auteurs expliquent cela par un comportement d'imitation. Il

apparaît que ces 14 banques sont caractérisées par leur grande taille car elles représentent près d'un tiers du secteur bancaire américain en termes d'actifs. Les auteurs ont également pu constater que ces banques semblent être plus proactives face à l'arrivée des fintechs sur le marché, par rapport aux banques qui ne mentionnent pas cette nouvelle concurrence dans leurs rapports annuels.

Un aperçu de la perception des fintechs par les banques en Belgique est donné par le magazine Trends-Tendances et son université d'été de juin 2016 (Buron, 2016). Lors de cet évènement, la question suivante a été posée à des banquiers et acteurs des fintechs : « Les fintechs vont-elles remplacer les banquiers et les assureurs traditionnels ? » (Buron, 2016, p. 52). Bien que les fintechs menacent les revenus des banques qui pourraient diminuer de 10% à 40% dans les prochaines années, les banques belges les considèrent plutôt comme une opportunité. Il est en effet ressorti du débat que banques et fintechs ont intérêt à collaborer. La collaboration peut prendre différentes formes telles qu'une acquisition ou un partenariat et il conviendra d'analyser laquelle est la plus adéquate. Différents types de collaboration seront présentés dans la section suivante. Dans cette collaboration, les banques peuvent apporter leur importante clientèle ainsi que les informations dont elles disposent sur celle-ci, leur expertise financière, leur image de marque et leur licence bancaire, tandis que les fintechs peuvent apporter leur agilité, leur rapidité, leur flexibilité et leur technologie. Cette dernière peut permettre aux banques d'améliorer leur efficacité tant au niveau externe, vis-à-vis de leurs clients, en leur apportant une solution en phase avec leurs attentes, qu'au niveau interne, en permettant à leurs processus de fonctionner en temps réel. Les banques ne pourront pas rester indifférentes à l'émergence des fintechs et devront réagir, soit en ajoutant à leurs services traditionnels un nouveau service séparé inspiré des modèles fintechs, soit en transformant leur offre traditionnelle pour y intégrer une dimension Fintech.

Comme le soulignent Drummer *et al.* (2015), l'impact des fintechs sur les banques et institutions financières classiques dépendra en partie de l'attitude des régulateurs face à l'arrivée de ces nouveaux entrants sur un marché qui est très régulé.



### 2.2.2. Réponses stratégiques et formes de collaboration

Que les fintechs représentent une menace ou une opportunité, les banques doivent réagir à leur arrivée sur le marché. Certaines choisiront de développer leur propre solution en interne ou de réformer leurs systèmes, d'autres s'ouvriront à la collaboration, d'autres encore feront les deux. Dans cette section, diverses études proposant les possibilités de réponses stratégiques qui s'offrent aux banques sont présentées.

Accenture a interrogé 25 cadres de banques participant au « FinTech Innovation Lab »<sup>8</sup> de Londres et Dublin en vue d'identifier les actions que les banques doivent entreprendre pour réformer leurs *business models* et faire face à la nouvelle concurrence des fintechs (Dickerson, Masood, & Skan, 2015). Il ressort de l'enquête que près de trois quarts des banques interrogées considèrent leur stratégie face à l'innovation digitale comme fragmentée ou opportuniste (le restant la considérant comme complète). Les principaux freins au déploiement d'une stratégie sont les technologies anciennes des banques, un manque de compétences et des obstacles culturels. Cependant, 60% des acteurs interrogés sont optimistes quant à leur avenir, considérant qu'ils pourront survivre et prospérer dans ce nouveau contexte digital soit en exploitant les opportunités qu'il offre pour créer de la valeur et croître, soit en acquérant les fintechs. Les 40% restants sont plus pessimistes et se décomposent en 20% qui considèrent que l'industrie financière va se désagréger et 20% qui considèrent que leurs marges vont se réduire, que leur part de marché va diminuer et que les services financiers seront offerts en plus de services non financiers. Sur cette base, Accenture a imaginé deux scénarios qui pourraient se produire dans le futur : digitalement perturbé (*digitally disrupted*) ou digitalement réinventé (*digitally reimaged*). Dans le premier scénario, les banques maintiennent leurs *business models* actuels et perdent des parts de marché (au profit des fintechs) car elles ne parviennent pas à répondre aux besoins des clients et à placer ceux-ci au centre de leurs préoccupations. Dans le deuxième scénario, les banques modifient leurs *business models* pour y intégrer des innovations digitales et se concentrent sur les besoins des clients. Elles considèrent que leur infrastructure et les données dont elles disposent sur leurs clients constituent un avantage concurrentiel à court terme qu'elles vont devoir mettre à profit pour répondre aux nouveaux besoins (digitaux) des clients afin de prospérer à long terme. Pour que ce deuxième scénario se produise, trois actions sont à mettre

---

<sup>8</sup> Le « FinTech Innovation Lab » est un programme destiné aux entrepreneurs et start-ups qui a pour but de les assister dans le développement de leur fintech grâce aux conseils de cadres de banques (Dickerson, Masood & Skan, 2015). Il a été fondé en 2010 par le « Partnership Fund for New York City and Accenture » et est présent dans les villes de New York, Londres, Hong Kong et Dublin.

en place par les banques. Premièrement, les banques doivent agir de manière ouverte face à l'innovation. Cela signifie qu'elles doivent s'ouvrir à des innovateurs externes afin de leur permettre d'apporter leurs propres solutions technologiques aux banques. Cela s'inscrit dans le mouvement *open source* qui est à l'origine de nombreux développements technologiques récents. Deuxièmement, les banques doivent collaborer avec les start-ups de l'industrie technologique. Cela suppose de surmonter les obstacles culturels qui sont le principal frein à la collaboration. Ceci est confirmé par l'enquête de PwC (2017) qui ajoute que les anciennes technologies des banques et les incertitudes quant à la régulation sont également perçues comme étant d'importants freins à la collaboration. Troisièmement, les banques doivent investir dans les fintechs. En effet, les banques pourraient ainsi apporter aux fintechs les capitaux dont elles ont besoin pour se développer tout en profitant de leurs innovations technologiques pour réformer leurs services et *business models*.

Pour Dickerson *et al.* (2016), trois scénarios sont envisageables. Premièrement, les banques restent centrales pour leurs clients et investissent massivement dans les fintechs, ce qui conduit à des gains de productivité et leur permet de réduire les coûts pour les clients. Deuxièmement, les banques occupent un rôle moins important pour leurs clients et leurs services peuvent être utilisés en complément à d'autres solutions. Troisièmement, les banques ne dominent plus le marché car les fintechs sont plus efficaces. Leur rôle est lié au fait qu'elles sont très régulées et est celui d'intégrateur de *supply chains* composées de plusieurs plateformes. Les auteurs précisent que différents scénarios peuvent s'appliquer aux différentes branches d'activité des banques.

Ces auteurs estiment que la plus grande menace pour les banques n'est pas les fintechs mais plutôt le manque de vision stratégique claire. Ils suggèrent les actions stratégiques à déployer à court, moyen et long terme. A court terme, les banques devront faire des investissements tactiques dans des technologies facilement adoptables en vue d'améliorer leurs *business models* et elles devront répandre l'idée de rupture technologique au sein de l'organisation. A moyen terme, il s'agira de s'assurer d'avoir les compétences digitales nécessaires, de placer le client au centre de la stratégie et de développer un programme d'investissement technologique pluriannuel. A long terme, les banques devront remettre en question et réformer leurs *business models* en vue de construire un écosystème autour de leurs

clients et elles devront également prendre plus de risques dans leurs investissements en innovations.

Pour PwC (2017), l'innovation doit être au cœur de la stratégie des banques et institutions financières. Elle doit être intégrée et liée aux autres objectifs de l'organisation plutôt qu'être une initiative séparée. PwC (2017) a pu constater dans son enquête que c'est déjà le cas pour la majorité des institutions financières (56%). PwC (2017) recommande aux acteurs financiers traditionnels d'avoir une équipe dédiée à la surveillance des nouvelles technologies afin de comprendre leur potentiel de disruption. Drummer, Jerenz, Siebelt & Thaten (2016) considèrent également que pour s'adapter à la nouvelle concurrence, tant les banques que les fintechs doivent proactivement surveiller le marché et ses développements. De plus, un facteur clé de succès pour prospérer sur le marché dans les années à venir sera de se centrer sur le client, de l'écouter en vue de bien répondre à ses besoins (PwC, 2017).

Un facteur important dans l'adoption de nouvelles technologies et qui est considéré comme un frein tant par les fintechs que par les banques est la capacité à attirer et retenir les personnes ayant les compétences pour innover (PwC, 2017). Pour les fintechs, cela est difficile car elles n'ont pas d'image de marque et font face à la concurrence de géants de l'industrie technologique qui rémunèrent mieux. Il est donc important pour les banques et les fintechs de déployer une culture de l'innovation dans toute l'organisation (et pas seulement au sein du département R&D).

PwC (2017) note également un intérêt croissant des banques pour la *blockchain*<sup>9</sup>, notamment pour ses applications en gestion de la *supply chain* et en financement des échanges commerciaux (*trade finance*). Citi (2016) souligne également le potentiel de la *blockchain* qui pourrait permettre de transformer les anciens systèmes des banques et les rendre plus efficaces.

Dans leur article, Dietz *et al.* (2015) présentent six impératifs digitaux pour les banques ainsi que six facteurs de succès pour les fintechs en vue de performer et prospérer sur les marchés financiers.

---

<sup>9</sup> « La blockchain est une technologie de stockage et de transmission d'informations, transparente, sécurisée, et fonctionnant sans organe central de contrôle » (Blockchain France, 2017).

En ce qui concerne les banques, les auteurs suggèrent qu'elles ne doivent pas répondre à la potentielle menace que représentent les fintechs au niveau individuel mais plutôt à la potentielle menace qu'elles représentent globalement. Cela signifie que les banques doivent investir dans leur digitalisation. Les auteurs identifient six impératifs digitaux. Premièrement, les banques devront construire les infrastructures nécessaires pour collecter et analyser les données sur leurs clients et utiliser ces données de manière scientifique dans leurs prises de décision. Deuxièmement, les banques devront répondre aux nouveaux besoins des consommateurs (opérations en temps réel, via différents canaux), largement induits par les acteurs non bancaires, et devront leur offrir une expérience client unique. Un troisième impératif digital pour les banques concerne le marketing et consistera à développer des capacités de marketing digital. Quatrièmement, les banques devront simplifier et digitaliser leurs processus afin de pouvoir concurrencer des fintechs dont les coûts peu élevés constituent un avantage concurrentiel. Cinquièmement, les banques devront rapidement investir dans les nouvelles technologies. Elles pourront pour ce faire opter pour une « architecture à deux vitesses » qui consistera à moderniser les technologies existantes dans un premier temps avant de complètement réformer leurs systèmes. Enfin, un sixième impératif digital pour les banques consistera à moderniser leurs structures organisationnelles et décisionnelles en vue d'être plus réactives et de prendre des décisions plus rapidement. En effet, la plupart des banques basent actuellement leurs décisions sur le consensus. Ce sixième impératif est important car il supporte les cinq autres.

Dietz *et al.* (2015) considèrent que les fintechs qui parviendront à croître et à avoir un impact sur les acteurs financiers traditionnels devront remplir six critères de succès. Premièrement, elles devront trouver les moyens d'acquérir des clients à un faible coût. Deuxièmement, les fintechs devront être capables de réduire le coût de leurs services pour les clients ainsi que le temps de traitement d'une demande de financement grâce au caractère en ligne de leurs activités. Troisièmement, les fintechs devront être capables d'utiliser la masse de données auxquelles elles ont accès (*big data*) de manière innovante afin de mieux comprendre les besoins des consommateurs et d'y répondre en proposant de nouveaux produits et services ou de nouvelles manières de les offrir. Quatrièmement, les fintechs devront cibler les segments de clientèle les plus porteurs pour une création de valeur durable. Les auteurs identifient trois segments appropriés aux fintechs : la génération Y, les petites entreprises et les personnes ou entreprises n'ayant pas ou peu accès aux services bancaires. Il s'agit de segments sensibles au prix et ouverts aux nouvelles solutions offertes par les

fintechs. Un cinquième facteur de succès consistera pour les fintechs à collaborer avec les banques et institutions financières traditionnelles. Les auteurs parlent ici de « coopération » (contraction de coopération et compétition (concurrence)). Enfin, un sixième facteur de succès pour les fintechs sera de gérer et respecter les réglementations. Pour les auteurs, les fintechs ne pourront réussir et prospérer qu'à condition de répondre à ces six facteurs de succès et de les combiner pour développer un *business model* durable.

McKinsey a réalisé une étude portant sur différents acteurs du marché du financement de la *supply chain* et couvrant 21 pays (Herath, 2015). L'objectif est de comprendre les nouveaux besoins des clients (acheteurs et fournisseurs) sur ce marché, d'analyser les solutions apportées par les fintechs et de déterminer comment les banques devraient réagir. La méthodologie utilisée consiste en des interviews de 70 trésoriers et directeurs financiers de multinationales, une enquête sur plus de 250 entreprises fournisseurs, des discussions avec des fintechs actives sur ce marché ainsi que les points de vue de 10 experts sur l'état actuel et les évolutions futures du marché.

L'analyse du marché indique qu'il y a une inadéquation entre les facteurs clés de succès sur lesquels se concentrent les banques et les facteurs clés de succès que les acheteurs et fournisseurs jugent importants. Pour ces derniers, la simplicité, la rapidité et la facilité d'intégration des fournisseurs au programme de financement sont les facteurs les plus importants. Cela requiert d'importantes capacités opérationnelles. Celles-ci sont souvent négligées par les banques. A l'inverse, les fintechs s'appuient sur la technologie pour développer et renforcer ces capacités opérationnelles. Les fintechs proposent également de nouveaux *business models* qui révolutionnent le marché et elles étendent leurs services au-delà du financement pour couvrir l'intégralité de la *supply chain*. McKinsey estime que les fintechs possèdent 10 à 15% du marché global du financement de la *supply chain*.

En ce qui concerne la manière dont les banques doivent réagir à l'émergence des fintechs sur le marché du financement de la *supply chain*, Herath (2015) identifie trois cas de figure : les banques offrant déjà des services de financement de la *supply chain*, les banques n'offrant pas de tels services mais, dans un cas, traitant (pour d'autres services) avec des grandes entreprises et des multinationales, et, dans un autre cas, traitant avec des PME. Dans le cas des banques déjà actives dans le financement de la *supply chain*, l'auteur recommande de procéder en trois étapes. Il s'agit tout d'abord d'identifier les opportunités d'amélioration

du service existant, en particulier l'amélioration des capacités opérationnelles, et d'identifier les opportunités de développement dans certaines industries et dans de nouveaux pays. Il faut ensuite identifier les lacunes au niveau de l'aspect technologique du service et y remédier soit en développant une solution en interne, soit en collaborant avec des fintechs. Enfin, les banques doivent chercher à étendre leur offre de financement de la *supply chain* aux entreprises présentant un risque de défaut plus élevé (rating inférieur à BBB). Dans le cas des banques n'offrant pas de service de financement de la *supply chain* mais traitant avec des grandes entreprises et des multinationales, l'auteur recommande que ces banques analysent la possibilité d'offrir à leurs clients existants un service de financement de la *supply chain*. Cela nécessite une analyse des capacités des banques à satisfaire aux facteurs clés de succès et la détermination des montants à investir en vue d'être actives sur le marché. Il faut ensuite déterminer la manière la plus adéquate d'entrer sur le marché parmi : développer sa plateforme en interne, développer une offre en marque blanche, acheter une plateforme ou collaborer avec une plateforme. Dans le cas des banques n'offrant pas de service de financement de la *supply chain* mais traitant avec des PME, l'auteur recommande d'établir des partenariats avec des acteurs fournissant des services de financement de la *supply chain*. En effet, les clients de ces banques (des PME) comprennent de nombreux fournisseurs pouvant être intéressés par un financement de la *supply chain* et constituent dès lors une importante base de clients pour ce service.

En ce qui concerne le comportement des fintechs sur le marché du financement de la *supply chain*, l'auteur insiste sur le fait qu'elles doivent chercher à établir des partenariats en vue de financer leur développement. Elles doivent également continuellement améliorer leurs *business models* et se développer sur les segments de marché composés par les entreprises présentant un risque de défaut élevé.

L'auteur conclut en affirmant que les banques et les fintechs performeront en développant leurs capacités opérationnelles, en innovant continuellement pour mieux répondre aux besoins des clients, et en collaborant les unes avec les autres, les banques pouvant apporter un financement ainsi qu'une couverture géographique et les fintechs pouvant apporter leur technologie.

De nombreux auteurs sont donc d'accord sur le fait que les banques et les fintechs doivent travailler ensemble. Les auteurs d'une étude menée par PwC (2015) sont du même

avis. Dans leur article, ils s'intéressent à la collaboration entre banques et fintechs et se penchent plus précisément sur les différentes formes de collaboration possibles entre les banques et les plateformes de prêt en P2P aux Etats-Unis.

D'après PwC (2015), les avantages que les banques peuvent mettre à profit dans une relation de collaboration avec les fintechs sont l'historique de données sur leurs clients, l'image de marque, l'expérience dans leurs diverses activités bancaires et les relations de long terme avec leurs clients. De plus en plus de banques collaborent avec les fintechs car elles peuvent ainsi bénéficier de rendements plus élevés et d'un accès à des clients qu'elles n'auraient pas pu servir autrement. Cependant, certaines banques sont réticentes à collaborer avec les fintechs car elles y voient un danger de cannibalisation de leurs propres services, un risque réputationnel ou une inadéquation avec leur appétit pour le risque.

Les auteurs ont pu constater que la collaboration consiste généralement dans un premier temps en un investissement par les banques dans les prêts offerts par les plateformes. Comme le soulignent Jagtiani & Lemieux (2016), un avantage de cette forme de collaboration pour les banques est que cela peut leur permettre de diversifier le risque en élargissant l'étendue de prêts dans lesquels elles investissent. Avec le temps, ce partenariat tend à évoluer vers des formes de collaboration plus stratégiques et plus avancées. PwC (2015) en identifie trois.

Une première forme de collaboration est le programme de référence dans lequel la banque renvoie à sa fintech partenaire les clients qu'elle ne peut pas servir elle-même mais que la fintech peut servir, et vice-versa. Pour les partenaires, ce système permet de mieux répondre aux besoins de ses clients (existants) et il fournit également des revenus sous forme de frais de référence. Un exemple de ce type de collaboration est donné par Jagtiani & Lemieux (2016). Ces auteurs mentionnent que la banque Santander a établi en 2014 un partenariat avec la plateforme britannique de prêt en P2P Funding Circle en vue de lui transférer ses clients à la recherche d'un prêt de faible montant. En échange, la plateforme lui renvoie des clients à la recherche de services bancaires. Un autre exemple donné par ces auteurs et qui constitue une variante au programme de référence concerne la plateforme américaine de prêt en P2P Lending Club. Cette plateforme a établi des partenariats avec diverses banques dans le but que celles-ci lui renvoient des clients à la recherche d'un prêt de faible montant. En échange, la plateforme permet à ces banques d'investir dans ces prêts. Les banques peuvent ainsi faire des prêts de faible montant sans devoir investir dans une nouvelle

technologie et la plateforme bénéficie à la fois d'un accroissement de ses clients emprunteurs et de ses clients investisseurs.

La marque blanche est une forme de partenariat plus avancée qui est intéressante pour la banque lorsque celle-ci ne dispose pas des moyens financiers suffisants pour investir dans de nouvelles technologies. Elle permet à la banque d'intégrer dans le prolongement de ses services la technologie d'une fintech. Cette technologie peut constituer un processus à part entière ou servir uniquement de soutien aux processus existants de la banque.

Une troisième et dernière forme de collaboration identifiée par les auteurs est le développement conjoint de produit, où chaque partie apporte ses forces et atouts pour développer un nouveau produit. Il peut s'agir par exemple du développement d'un modèle d'évaluation de la solvabilité (*credit scoring*).

McCarthy & Mills (2016) identifient quatre types de réponses stratégiques que les banques peuvent mettre en place suite à l'arrivée des fintechs sur le marché du prêt aux petites entreprises. Ils classifient ces réponses selon deux dimensions : le temps et l'investissement requis, et le degré d'intégration avec les fintechs.

La première réponse stratégique, appelée le partenariat stratégique, consiste à améliorer l'offre de services existante de la banque, en proposant les produits bancaires sur une plateforme en ligne ou en intégrant la technologie d'une fintech dans ses propres services, par exemple via le système de marque blanche tel que présenté par PwC (2015). Il s'agit d'une stratégie peu coûteuse en temps et en argent et permettant un haut degré d'intégration avec les fintechs.

La deuxième réponse stratégique, appelée le partenariat indépendant, a pour but d'être un complément au *business model* existant de la banque. Il peut s'agir d'un programme de référence ou de l'investissement dans des prêts offerts sur des plateformes en ligne, qui sont des formes de collaboration qui ont également été identifiées par PwC (2015). Cette stratégie est caractérisée par un faible niveau d'investissement (en temps et en argent) ainsi qu'un faible degré d'intégration avec les fintechs.

La troisième réponse stratégique est appelée l'incubation à long terme et consiste à investir du capital à risque dans les fintechs et/ou créer un incubateur pour permettre aux



fintechs de se développer. Drummer *et al.* (2016) ont également identifié ces deux formes de collaboration. Pour McCarthy & Mills (2016), cette stratégie permet aux banques d'avoir un retour sur investissement et de tester les idées des fintechs en vue d'identifier celles qui pourraient créer des synergies avec leurs activités. Concernant le fonds de capital à risque, Block *et al.* (2016) notent qu'en plus du retour sur investissement, les investisseurs sont intéressés par l'accès à de nouvelles technologies ainsi qu'à de nouveaux marchés ou segments de clients. Toutefois, ils soulignent qu'aux Etats-Unis notamment, les start-ups préfèrent ne pas entamer ce genre de collaboration trop tôt dans leur cycle de développement, en vue de protéger leur technologie. La stratégie de l'incubation à long terme requiert un important investissement en temps et en argent et confère un faible degré d'intégration avec les fintechs (McCarthy & Mills, 2016).

La quatrième et dernière réponse stratégique est appelée par les auteurs construire ou acheter. Elle consiste à développer sa propre solution en interne ou à acquérir une fintech. Elle est très coûteuse et confère un haut degré d'intégration. Drummer *et al.* (2016) mentionnent qu'un des avantages de l'acquisition d'une fintech par une banque est qu'elle permettrait à cette dernière d'avoir accès aux compétences digitales des employés de la fintech. Cependant, McCarthy & Mills (2016) notent que l'acquisition de fintech est une réponse stratégique qui est encore très peu utilisée en raison des obstacles et coûts réglementaires qu'elle implique.

Les auteurs soulignent également qu'il n'existe pas une seule bonne stratégie et que le choix de la stratégie à adopter dépendra de l'objectif poursuivi par la banque et des moyens qu'elle souhaite investir.

### **2.3. Evaluations de l'impact des fintechs sur les entreprises financées**

Jusqu'à présent, les fintechs ont été étudiées sous l'angle de leur impact sur les banques, qui est l'objet de ce mémoire. Il est également intéressant d'étudier leur impact sur les entreprises financées. Cette section présente deux études sur ce sujet.

Dans leur étude, Barkley & Schweitzer (2017) s'intéressent à l'impact des fintechs sur les entreprises financées. Ils se concentrent sur les petites entreprises et utilisent comme variables d'impact la croissance de leurs revenus, la croissance de leur emploi ainsi que leur satisfaction avec le financement. Le financement par une fintech est comparé au financement par une banque ainsi qu'à une situation de refus de financement par le prêteur. Les auteurs utilisent des données provenant d'une étude sur le crédit aux petites entreprises réalisée par la

banque centrale américaine. Leur étude leur permet de tirer trois conclusions. Tout d'abord, les petites entreprises qui se financent auprès d'une fintech ont des caractéristiques semblables aux petites entreprises qui se voient refuser leur demande de financement. Ensuite, l'impact du financement par une fintech sur la croissance des revenus et de l'emploi d'une entreprise ne diffère pas significativement de l'impact sur ces variables lorsque le financement est fourni par une banque ou lorsqu'il est refusé. Enfin, les différences en termes de satisfaction sont très marquées et sont telles que les entreprises financées par une banque sont plus satisfaites que les entreprises financées par une fintech (75% de taux de satisfaction contre 48,2%), elles-mêmes plus satisfaites que les entreprises qui se voient refuser un financement (8,5% de taux de satisfaction). Cela signifie que les fintechs doivent améliorer le taux de satisfaction de leurs clients si elles veulent être compétitives par rapport aux banques. Selon les auteurs, la difficulté pour les fintechs réside dans leur capacité ou non à assurer la bonne compréhension de leurs tarifs. En effet, étant donné l'absence de régulation de ces nouveaux acteurs, il n'est notamment pas requis des fintechs qu'elles communiquent le taux annuel effectif global. Cela peut conduire les emprunteurs à une mauvaise interprétation des termes de crédit qui sont parfois sous-estimés. Cela résulte alors en un faible taux de satisfaction de l'expérience de financement par une fintech.

Les résultats en termes de taux de satisfaction sont à nuancer. En effet, étant donné que les entreprises se finançant auprès d'une fintech ont des caractéristiques semblables aux entreprises se voyant refuser une demande de financement ailleurs, il peut être intéressant de comparer ces deux groupes. La comparaison indique alors que les entreprises financées par une fintech sont presque six fois plus satisfaites que celles qui se voient refuser un financement (taux de satisfaction de 48,2% par rapport à 8,5%).

L'analyse des caractéristiques des (petites) entreprises présentes dans l'échantillon étudié est également intéressante. En effet, elle révèle que les entreprises qui optent pour un financement auprès d'une fintech tendent à être jeunes, à avoir peu d'employés et de faibles revenus, voire même à être en perte, tandis que les entreprises qui optent pour un financement bancaire tendent à être plus âgées, plus rentables et à avoir des revenus plus importants.

Une autre étude s'intéressant à l'impact des fintechs sur les entreprises et individus financés est celle de Ketterer (2017). Elle se penche plus précisément sur l'impact des fintechs sur l'accès au financement et suggère que cet accès est facilité pour les PME et pour les

individus non bancarisés. Cela s'explique notamment par les nouveaux *business models* et les nouvelles techniques d'évaluation de la solvabilité. Le digital permet en effet d'avoir accès à davantage de données sur les clients et d'évaluer plus précisément leur solvabilité à un moindre coût.

## 2.4. Conclusions

Les études présentées ci-dessus sont intéressantes pour l'analyse empirique qui va suivre. Elles mettent en effet en avant différentes hypothèses théoriques qui pourront être testées grâce aux interviews de fintechs et de banques belges.

Tout d'abord, bien que certaines études considèrent les fintechs comme une menace pour les banques, la plupart indiquent qu'elles seraient plutôt une opportunité, du moins en Europe et aux Etats-Unis où la tendance est à la collaboration. Il s'agira de tester empiriquement cette hypothèse et de déterminer si cela est également le cas pour la Belgique.

Ensuite, les études présentées soulignent le fait que les segments de clients ciblés par les fintechs sont principalement composés de particuliers et de PME. Comme l'ont mentionné McCarthy & Mills (2016), les fintechs combleraient un vide sur le marché. Certains auteurs, notamment Culkin *et al.* (2016) et Ketterer (2017), indiquent que les fintechs tendent à cibler également des segments composés par des plus grandes entreprises.

Innover, réformer les anciens systèmes, investir dans les nouvelles technologies, placer le client au centre de la stratégie, collaborer avec les fintechs sont un ensemble de réponses stratégiques que les banques devront mettre en place pour prospérer à long terme. La partie 3 de ce mémoire permettra de déterminer ce que certaines banques belges font déjà et ce qu'elles ont l'intention de faire dans les années à venir.

Enfin, les études présentées montrent que de nombreuses formes de collaboration existent et que les banques devront déterminer la ou les formes les plus adéquates en fonction de leurs objectifs et de leurs moyens financiers.

### **Partie 3 : Etude empirique**

Cette partie est consacrée à l'étude empirique des fintechs de financement de créances commerciales et de leur impact sur les banques. Elle est divisée en cinq sections. La première précise les objectifs de cette étude empirique. La deuxième section présente la méthodologie utilisée pour réaliser l'analyse et répondre à la question de recherche. La troisième section décrit les différents acteurs rencontrés. La quatrième section consiste en l'analyse des interviews. Enfin, la dernière section clôture cette partie par une discussion des résultats.

#### **3.1. Objectifs**

L'objectif de cette étude empirique est de répondre à la question de recherche suivante : quel est l'impact sur les banques du développement de fintechs sur le marché du financement de créances commerciales ? Il s'agira de déterminer comment les banques interrogées perçoivent le développement de fintechs sur leur marché. S'agit-il d'une menace ou plutôt d'une opportunité ? Les fintechs sont-elles perçues comme des concurrents capables de se substituer aux banques et menaçant leurs revenus ou plutôt comme des potentiels partenaires pouvant s'allier aux banques et les faire évoluer ? Dans l'hypothèse où la collaboration entre ces deux acteurs est envisagée, il s'agira de déterminer sous quelle forme cette collaboration devrait se faire et ce que chaque acteur peut apporter. Cette étude empirique permettra également d'illustrer ce que les banques font déjà en termes de collaboration avec les fintechs et, plus globalement, de développer la stratégie qu'elles mettent en place face à leur arrivée sur le marché.

L'étude empirique s'intéresse également au point de vue des fintechs sur la question et sur la manière dont elles perçoivent les banques. Représentent-elles plutôt une menace ou une opportunité ? Il s'agira également de déterminer les ambitions futures de croissance et de développement des fintechs et la possibilité ou non de leur substitution aux banques pour ce qui est des services de factoring. L'analyse empirique cherchera à déterminer si les fintechs sont ouvertes à la collaboration avec les banques et, dans l'affirmative, à déterminer les formes de collaboration envisagées et/ou déjà mises en place.

Enfin, cette étude empirique cherchera également à tester les différentes hypothèses identifiées dans la partie 2 de ce mémoire.

### 3.2. Méthodologie

En vue de répondre aux questions de recherche et de tester empiriquement les hypothèses, deux sources de données ont été utilisées : des interviews de deux fintechs, Edebex et Koalaboox, et de deux banques, BNP Paribas Fortis Factor et ING Commercial Finance, ainsi que leurs sites web respectifs.

Les deux banques interrogées représentent conjointement 55,6% de part de marché sur le marché belge du factoring : 38,6% pour BNP Paribas Fortis Factor (A. de Fournoux & P.-O. Maes, interview personnelle, 12 mai 2017), qui est le leader, et 17% pour ING Commercial Finance (N. van Klinkenberg, interview personnelle, 26 juin 2017), qui est le troisième plus grand acteur bancaire sur ce marché (après KBC Commercial Finance et avant Belfius Commercial Finance qui détiennent respectivement 34% et 10% de part de marché (N. van Klinkenberg, interview personnelle, 26 juin 2017)). Cependant, ces deux banques ne constituent pas un échantillon de taille statistiquement significative et leurs réponses doivent dès lors être considérées pour leur valeur indicative (et non représentative du marché belge du factoring).

En ce qui concerne les fintechs interrogées, celles-ci sont les deux uniques acteurs présents en Wallonie pour le financement de créances commerciales.

Ces deux fintechs et ces deux banques seront présentées de manière plus détaillée dans la section suivante.

Les personnes rencontrées chez les fintechs sont Xavier Corman, co-fondateur et CEO de Edebex, et Frédéric Lodewyk, associé fondateur et CEO de Koalaboox. Concernant les banques, les personnes rencontrées sont Pierre-Olivier Maes, Head of Sales & Marketing, et Alexandre de Fournoux, Innovation Strategy Officer, au sein du Global Factoring Competence Centre de BNP Paribas Fortis<sup>10</sup>, et Nicolas van Klinkenberg, Head of ING Commercial Finance BeLux.

Les entretiens réalisés sont de type semi-directif et reposent sur des guides d'entretien (voir Annexe 1). Les questions des guides d'entretien ont été rédigées sur base d'une analyse

---

<sup>10</sup> La banque étudiée ici est BNP Paribas Fortis Factor et les deux personnes rencontrées travaillent au sein du Global Factoring Competence Centre de BNP Paribas Fortis qui est un centre de compétence dédié aux activités de factoring de la banque à travers l'Europe et ciblant les entreprises actives à l'international (BNP Paribas, 2010). Notons que Pierre-Olivier Maes a participé au lancement de BNP Paribas Fortis Factor en Belgique en 2010 avant de rejoindre le Global Factoring Competence Centre en 2014 (A. de Fournoux & P.-O. Maes, interview personnelle, 12 mai 2017).

comparative des différents acteurs utilisant les informations disponibles sur leurs sites web ainsi que sur base des apports théoriques présentés dans la partie 2 de ce mémoire. Les retranscriptions de ces entretiens sont disponibles à l'Annexe 2.

### **3.3. Présentation des acteurs interrogés**

Cette section est consacrée à la présentation des différentes entreprises rencontrées. Leur description se base principalement sur les informations disponibles sur leurs sites web et elle est complétée par les informations obtenues lors des entretiens. Cette section se termine par un tableau comparatif des différents acteurs rencontrés (tableau 3.1) qui compare ces derniers sur les services qu'ils offrent, les frais de ces services, les critères d'approbation client, ainsi que d'autres critères. Ce tableau a été utilisé dans l'élaboration des guides d'entretien et a été soumis aux personnes rencontrées en vue d'une vérification des données présentées ainsi qu'une question sur le positionnement de chaque entreprise par rapport aux autres (Unique Selling Proposition).

#### **3.3.1. Edebex**

« Fondée en 2013, la place de marché Edebex propose aux entreprises d'optimiser leur trésorerie en vendant leurs factures clients – leurs créances – à des investisseurs qui ont trop de trésorerie et souhaitent la valoriser. » (Edebex, 2017). Il s'agit d'une plateforme d'appariement entre des vendeurs et des acheteurs de créances commerciales. Cela correspond donc au modèle de place de marché tel qu'identifié par Cortet *et al.* (2013) et présenté dans la partie 1 de ce mémoire (section 1.4.2). Nous avons vu également dans la partie 1 que le factoring est un ensemble de services financiers complémentaires. Dans le cas d'Edebex, le service est centré sur le financement de facture mais il intègre également le suivi du débiteur et l'assurance crédit.

Comme l'illustre la figure 3.1 ci-dessous le processus de financement de facture proposé par Edebex se décompose en cinq étapes.

Premièrement, le vendeur met sa facture en vente. Il doit pour cela s'inscrire au préalable sur la plateforme. Il peut alors sélectionner les factures pour lesquelles il souhaite obtenir un financement. Ces factures doivent respecter certains critères (voir tableau 3.1., rubrique approbation client). Edebex vérifie instantanément la solvabilité du débiteur grâce à son partenariat avec Euler Hermes, leader mondial de l'assurance crédit. Un prix de vente est

ensuite proposé en fonction du rating de solvabilité associé au débiteur de la facture et de l'échéance de la facture.

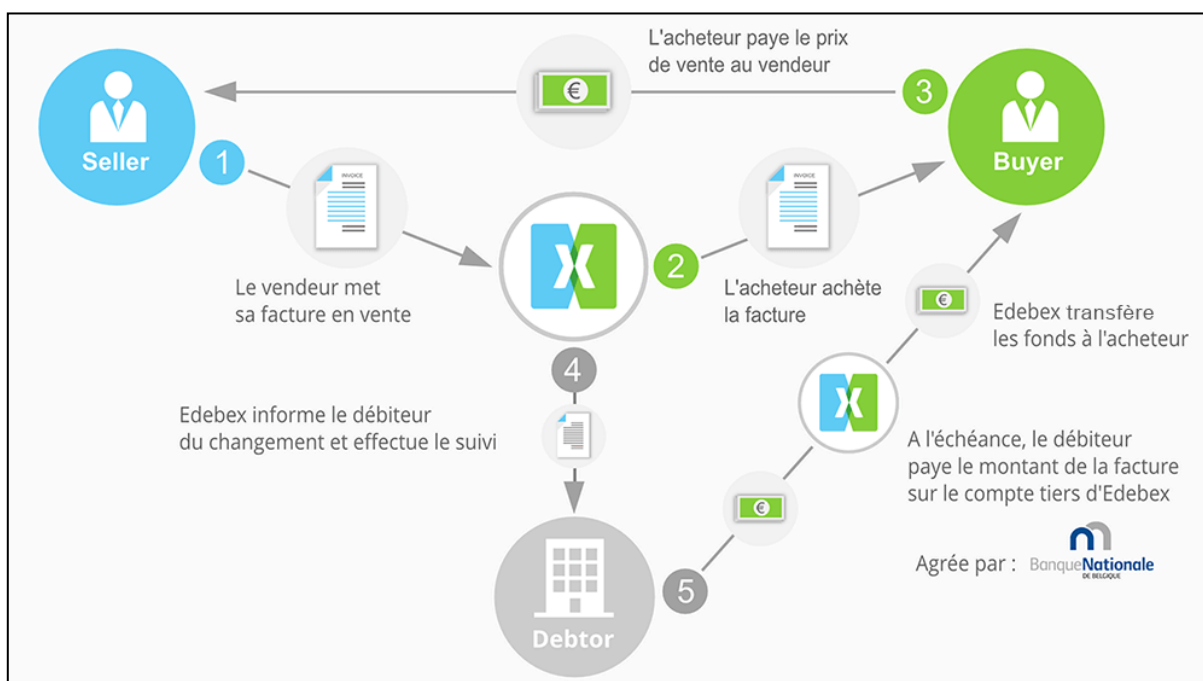
Deuxièmement, Edebex contacte le débiteur afin de valider la facture et lui présenter les avantages de cette solution de financement. Une fois la facture validée, elle peut être proposée aux investisseurs.

Troisièmement, la facture est achetée par un investisseur. Le vendeur reçoit l'argent sur son compte dans les 72 heures. Edebex se charge du suivi du débiteur.

Quatrièmement, Edebex informe le débiteur par courrier que la facture a été rachetée par un investisseur et qu'il faudra en effectuer le paiement sur le compte de ce dernier.

Cinquièmement, le débiteur paye la facture à l'investisseur à l'échéance (par l'intermédiaire d'Edebex). Il faut noter ici que toutes les créances sont assurées par Euler Hermes, ce qui permet à l'investisseur de récupérer 70 à 90% de la valeur de la facture en cas de défaut de paiement du débiteur. Ce pourcentage varie en fonction du rating de solvabilité du débiteur.

**Figure 3.1 :** Processus de financement de facture sur la plateforme Edebex



Source : Edebex (2017)

Pour le vendeur de la facture, le coût de ce service se décompose en 4 éléments : l'abonnement annuel, les frais de mise en vente, les frais de services et le discount acheteur.

L'abonnement couvre les frais de gestion du compte. La mise en vente constitue un frais fixe par facture qui comprend l'audit de la facture, c'est-à-dire la communication avec le débiteur ainsi que l'assureur crédit. Les frais de services sont des frais variables qui dépendent de la solvabilité du débiteur et du montant de la facture. Ils couvrent la mise en relation avec les investisseurs, le suivi du débiteur et l'assurance contre le risque de défaut de paiement du débiteur (auprès d'Euler Hermes). Le discount acheteur, exprimé en pourcentage du montant de la facture, correspond à la rémunération de l'investisseur et varie en fonction du rating de solvabilité du débiteur (tel qu'il a été déterminé par Euler Hermes) et de la date d'échéance de la facture.

En moyenne, la vente d'une facture coûte 4% de son montant, ce qui signifie que le vendeur pourra en recevoir 96% de sa valeur. Les détails quant aux montants des différentes composantes du coût sont présentés dans le tableau 3.1 (à la rubrique frais).

Pour l'acheteur de factures, les coûts se limitent à l'abonnement annuel. Les rendements bruts annuels sont de 9% en moyenne et varient de 6% à 12%.

Afin d'obtenir un financement de facture, plusieurs critères doivent être respectés. Ceux-ci sont présentés dans le tableau 3.1, sous la rubrique approbation client.

Sur son site web, Edebex met en avant les différents avantages qu'offre sa plateforme. Pour les vendeurs de factures, les principaux avantages sont : l'accessibilité de cette forme de financement quelque soit la situation financière de l'entreprise, la rapidité, la liberté de choisir les factures qui sont mises en vente, ainsi que la transparence sur les tarifs. Concernant l'accessibilité, Edebex insiste sur le fait que c'est la solvabilité du débiteur qui est importante. Pour les acheteurs de factures, les avantages mis en avant par Edebex sont : la rentabilité, les rendements bruts annuels pouvant atteindre 12%, l'assurance crédit, qui rend les investissements sûrs, la liquidité du placement financier car l'argent est investi à très court terme (quelques semaines), la simplicité, et la solidarité (l'acheteur participe au financement de l'économie).

Enfin, notons que Edebex a déjà financé pour plus de 100 millions d'euros de factures depuis son lancement en 2013.



### 3.3.2. Koalaboox

Koalaboox est une plateforme de facturation et de financement de créances commerciales qui a été créée en décembre 2012 (Koalaboox, 2015). Koalaboox a d'abord commencé par offrir des services de facturation et a ensuite ajouté le service de financement en 2015. Contrairement à Edebex où ce sont des investisseurs qui rachètent les factures, Koalaboox rachète elle-même les factures et est refinancée par la banque BNP Paribas Fortis ainsi que par son propre fonds de titrisation regroupant divers investisseurs institutionnels (F. Lodewyk, interview personnelle, 10 mai 2017). Ce modèle de plateforme de financement de créances commerciales correspond donc au premier modèle identifié par Cortet *et al.* (2013) et au modèle que Le Pendeven & Mariage (2015) qualifient de fonds (voir section 1.4.2). Notons qu'ici, le fonds ne constitue pas l'unique source de financement puisqu'elle est complétée par le financement par une banque.

Koalaboox offre 4 services principaux à ses clients : la facturation, le suivi des débiteurs, le financement de créances commerciales (comprenant une assurance crédit) et le paiement des factures d'achat (ou factures fournisseur) (Koalaboox, 2017). Des services annexes sont également offerts : applications mobiles et tableau de bord en ligne pour un suivi à tout moment, don à une œuvre caritative de son choix pour chaque facture envoyée à un client, classement et transmission des documents à son comptable, et liaisons bancaires.

Le service de facturation de Koalaboox permet aux entreprises de faire leurs devis et factures de vente et de les envoyer à leurs clients.

Le service de suivi des débiteurs permet aux entreprises d'être informées lorsqu'un de leurs clients a payé et de savoir quelles factures sont payées ou impayées. En effet, la liaison du compte Koalaboox avec les comptes bancaires permet d'associer automatiquement les paiements reçus aux factures. De plus, Koalaboox se charge d'envoyer des rappels aux débiteurs, automatiquement ou à la demande. Si la facture n'est pas payée à son échéance, Koalaboox démarre son processus de recouvrement.

Le service de financement des créances commerciales a été développé en partenariat avec ING. Pour en bénéficier, une entreprise doit tout d'abord créer sa facture de vente sur la plateforme Koalaboox. Elle est alors directement informée de la possibilité ou non de financer la facture. Si la facture est finançable, elle l'envoie à son client qui pourra alors la confirmer. Une fois la facture confirmée, elle peut être financée. Le paiement parvient sur le compte de

l'entreprise dans les 24 heures. Ce financement est limité : « le montant total des factures financées à un moment donné ne peut pas dépasser un certain plafond » (Koalaboox, 2017), qui varie entre 25.000€ et 450.000€, selon la taille et la solvabilité l'entreprise. Il s'agit d'une solution de financement qui bénéficie tant au vendeur de la facture qu'à son débiteur. En effet, au moment de la confirmation de la facture, le débiteur peut choisir entre trois avantages : une réduction de 0,05% sur le montant de la facture, un délai de paiement supplémentaire de 15 jours, ou le versement des 0,05% à une œuvre caritative.

Le service de paiement des factures d'achat permet d'une part d'enregistrer ses factures fournisseur sur la plateforme afin de visualiser les factures qui doivent être payées ainsi que leurs échéances et d'autre part de les payer directement depuis la plateforme.

La tarification des services se fait par forfaits mensuels. Il existe différentes formules, le tarif variant en fonction du nombre de clients facturés et des services choisis. En ce qui concerne le financement de facture, des frais variables de 2,99% du montant de la facture sont également appliqués et se décomposent en un escompte de financement et une assurance contre le risque de défaut de paiement. Une entreprise qui vend ses créances commerciales sur Koalaboox recevra 96,80% du montant de la facture. Les détails quant aux montants des différentes composantes du coût sont présentés dans le tableau 3.1 (à la rubrique frais).

Le financement de facture par Koalaboox requiert le respect de certains critères. Ceux-ci sont également mentionnés dans le tableau 3.1 (à la rubrique approbation client).

Les avantages de cette plateforme tels qu'ils sont mis en avant par Koalaboox sont : l'accessibilité des services à de nombreuses entreprises (indépendants, sociétés, ASBL, starters), la rapidité, la simplicité d'utilisation de la plateforme, et un financement gagnant-gagnant, profitant tant au vendeur de la facture qu'à son débiteur.

Koalaboox a déjà financé pour 35 millions d'euros de factures depuis le lancement de son service de financement en juin 2015 (F. Lodewyk, interview personnelle, 10 mai 2017).

### **3.3.3. BNP Paribas Fortis Factor**

BNP Paribas Fortis Factor (BNPPFF) est une filiale à 100% du groupe BNP Paribas Fortis (BNP Paribas Fortis Factor [BNPPFF], 2017). Créée en 1965, cette société bénéficie de plus de 50 ans d'expérience et se positionne comme leader sur le marché belge du factoring.

Elle fait partie du réseau international que forment les 14 filiales du groupe BNP Paribas Factor.

Comme la plupart des banques actives dans le factoring, BNPPFF offre 3 services différents à ses clients : la gestion des débiteurs, le financement de factures et l'assurance crédit.

La gestion des débiteurs consiste en l'administration et le suivi des factures clients. Dans le cas de BNPPFF, l'administration constitue un service distinct du suivi. Elle permet à une entreprise de confier tout ou partie de son portefeuille de débiteurs à la société de factoring. Cette dernière se charge de comptabiliser les factures et notes de crédit et d'en contrôler le paiement. BNPPFF propose également un suivi du portefeuille de débiteurs via des statistiques et rapports en ligne. Le deuxième service de gestion des débiteurs consiste en le recouvrement et le suivi des factures. BNPPFF se charge ici d'envoyer des rappels de paiement par écrit et par téléphone aux débiteurs. Ce service permet à ses clients d'être payés plus rapidement. Le délai de paiement des débiteurs est en effet réduit de 25% en moyenne. De plus, une application en ligne permet de suivre l'évolution des paiements.

Le financement de factures est un service permettant aux entreprises de recevoir directement 75 à 85% de la valeur de leur facture, dès que celle-ci est émise, et de récupérer le solde au moment où leur client paye la société de factoring. Le processus de factoring fonctionne de la même manière que celle illustrée par la figure 1.3 dans la partie 1 de ce mémoire (section 1.4.1).

L'assurance crédit permet à une entreprise de s'assurer jusqu'à 100% contre le risque de défaut de paiement de ses débiteurs.

En plus de ces trois services, BNPPFF offre également un service de *reverse factoring*, permettant à ses clients de financer (plus rapidement) leurs créances fournisseurs.

La présence internationale du groupe BNP Paribas Factor permet à chacune de ses filiales d'offrir des services de factoring aux entreprises opérant dans différents pays ou ayant des clients à l'étranger.

Le coût du factoring va dépendre de différents facteurs tels que les services choisis, le chiffre d'affaires de l'entreprise financée, le montant moyen de ses factures et le nombre de débiteurs. En ce qui concerne le financement de factures, le coût se compose principalement

de deux éléments : un intérêt de financement, qui correspond à un index (le plus souvent l'Euribor<sup>11</sup>) plus un *spread*, et une commission d'affacturage, qui est un pourcentage des factures et est donc basée sur le chiffre d'affaires cédé (A. de Fournoux & P.-O. Maes, interview personnelle, 12 mai 2017). Les frais évènementiels constituent un troisième élément du coût.

Il est important de noter que BNPPFF offre ses services de factoring aux entreprises dont le chiffre d'affaires annuel est au minimum 500.000€ (BNPPFF, 2017).

### 3.3.4. ING Commercial Finance

ING Commercial Finance (INGCF) est une filiale d'ING qui a démarré ses activités en 2007 (N. van Klinkenberg, interview personnelle, 26 juin 2017) et qui offre également trois services de factoring : gestion des débiteurs, financement des créances commerciales, et assurance crédit (ING Belgique, 2017a).

Le service de gestion des débiteurs consiste en l'administration, le suivi et l'encaissement de toutes les factures. Grâce à l'outil « Creditview », le client peut avoir un aperçu des factures de vente, d'achat ainsi que des factures impayées.

Le service de financement des créances commerciales permet à une entreprise d'obtenir une avance de 70 à 90% du montant de la facture. Le solde est perçu lorsque le débiteur paye la facture à INGCF. Notons que le client d'INGCF est libre de choisir le montant qu'il souhaite financer par la vente de factures.

Le service d'assurance crédit permet de couvrir en partie ou totalement le risque de défaut de paiement du débiteur. Une analyse du risque détermine le montant maximum qui peut être couvert par l'assurance. Le client a le choix des débiteurs pour lesquels il souhaite prendre une assurance crédit.

Le coût du factoring dépend des services choisis. En ce qui concerne le service de financement des créances commerciales, le coût comprend trois composantes (qui sont semblables à celles de BNPPFF) : une marge d'intérêt, qui est similaire à la marge d'intérêt applicable pour un financement bancaire classique, une commission d'affacturage, qui est un

---

<sup>11</sup> « Euribor est l'abréviation de Euro Interbank Offered Rate. Euribor est le taux d'intérêt moyen auquel 25/40 banques européennes de premier plan (le panel de banques) se consentent des prêts en euros. » (Euribor-rates.eu, 2017).

pourcentage des créances cédées, et les autres frais tels que les frais de compte (N. van Klinkenberg, interview personnelle, 26 juin 2017).

Il est important de noter qu'un chiffre d'affaires annuel minimum de 4 millions d'euros est exigé pour bénéficier des services de factoring d'INGCF (ING Belgique, 2017a).

En 2016, ING Belgique a lancé une plateforme en ligne de facturation et de financement de factures : ING Invoice Solutions (IIS) (ING Belgique, 2016). Il s'agit du résultat d'un partenariat avec Zervant, fintech finlandaise de logiciels de facturation en ligne pour entrepreneurs, et Basware, fintech finlandaise leader dans le *purchase-to-pay* et la facturation électronique. La clientèle visée par IIS correspond aux indépendants, starters et PME (ING Belgique, 2017b).

ING Invoice Solutions offre donc deux services à ses clients : la facturation et le financement de créances commerciales (ING Belgique, 2017b).

Le service de facturation permet de créer ses devis et factures et de les envoyer à ses clients. Il permet également d'en faire le suivi grâce à la visibilité qu'apporte la plateforme sur les factures payées et échues. Dès qu'un paiement est reçu sur un compte bancaire ING, il est automatiquement associé à la facture et le client est notifié du paiement de son débiteur. Une notification est également prévue lorsque la facture est échue mais non payée de manière à permettre au client d'envoyer les rappels à ses débiteurs. De plus, ces documents ainsi que des rapports comptables peuvent être transmis à son comptable.

Le service de financement de créances commerciales permet de financer en un clic les factures de son choix. Pour chaque facture créée sur la plateforme, le statut (finançable, financement demandé, payée, impossible à financer) est affiché en temps réel. Dès que le financement d'une facture a été demandé, un mail est envoyé au débiteur pour qu'il approuve la facture. Une fois la facture approuvée, ING en effectue le paiement et celui-ci est perçu dans un délai d'un jour ouvrable (généralement en quelques heures). Le paiement de la facture est garanti par ING, quelque soit la solvabilité du débiteur. Le risque de défaut de paiement est donc éliminé.

La tarification des services se fait par abonnements mensuels. Il existe trois formules différentes qui offrent les mêmes services mais varient selon le nombre d'utilisateurs pouvant se connecter à la plateforme. En ce qui concerne le financement de factures, un coût fixe de 3% du montant de la facture est également appliqué. Il comprend les frais administratifs et les

intérêts. Il couvre également l'assurance contre le risque de défaut de paiement que ING prévoit pour chaque facture financée. Les détails quant aux composantes du coût sont présentés dans le tableau 3.1.

Afin de bénéficier du service de financement de facture, plusieurs critères doivent être respectés. Ils sont également présentés dans le tableau 3.1.

**Tableau 3.1 : Comparaison des entreprises interrogées selon divers critères**

		Koalaboox	Edebex	BNPPFF	INGCF	IIS
Services	Gestion des débiteurs	X	X	X	X	X
	Financement de créances commerciales	X	X	X	X	X
	Assurance crédit	X	X	X	X	X
	Facturation	X				X
	Paiement des factures fournisseur	X				
	Reverse factoring			X	X	
Services annexes	Tableau de bord en ligne et/ou application mobile	X		X	X	X
	Classement et transmission documents au comptable	X				X
	Liaisons bancaires	X		N/A	N/A	X
	Don à une œuvre caritative	X			X	
Frais	Abonnement mensuel (annuel chez Edebex)	0€ - 39,95€	12,50€ HTVA	?	?	15€ - 50€ HTVA
	Frais fixes de mise en vente (par facture)	/	25€ HTVA	?	?	/
	Frais de services (% du montant de la facture)	0,99% HTVA	≥ 1,45%	?	?	3%
	Discount acheteur (% du montant de la facture)	2%	0,5% - 3%	?	?	
	Coût moyen de vente d'une facture (% du montant)	2,99%	4%	?	?	3%
Approbation client	Montant facture	> 0€	5000€ - 500.000€	/	/	≤ 25.000€
	Chiffre d'affaires annuel	N/A	N/A	≥ 500.000€	≥ 4.000.000€	N/A
	Délai de paiement débiteur	≤ 60 jours	20 - 120 jours	≤ 120 jours	≤ 120 jours	≤ 30 jours
	Pays d'immatriculation vendeur	BE	BE, LU, NL, FR	Tous	Europe	BE
	Pays d'immatriculation débiteur	BE	BE, LU, NL, FR, DE, GB, IT	Tous	Tous	BE
	Age entreprise vendeuse	≥ 6 mois	≥ 0	?	?	?
	Age entreprise débitrice	N/A	≥ 1 an	?	?	?
	Score entreprise vendeuse	Positif	N/A	?	?	Positif
	Score de solvabilité débiteur	Positif	≥ 4/10	?	?	?
	Secteur entreprise débitrice	Privé, public, ASBL	Privé	?	?	Tous sauf PP
Autres	Limite de financement	25.000€ - 450.000€	N/A	?	?	25.000€
	Délai d'obtention des liquidités (après approbation)	24-48 heures	72 heures	24-48 heures	Temps réel	24 heures
	Assurance crédit imposée	Oui	Oui	Non	Non	Oui
	Nécessité de transmettre toutes les factures	Non	Non	Oui	Non	Non
	Contrat de factoring	Oui	Non	Oui	Oui	Oui

Source : sites web des entreprises et interviews

Notes : PP = personne privée ; N/A = non applicable (*not applicable*) ; ? = pas d'informations disponibles.

### 3.4. Analyse

Cette section est consacrée à l'analyse des interviews des quatre acteurs qui viennent d'être présentés. Elle est divisée en quatre sous-sections. La première s'intéresse aux segments de clientèle ciblés par les différentes entreprises. La deuxième se penche sur diverses composantes de l'offre de produits et services de factoring de ces acteurs et sur ce qui les différencie. La troisième vise à déterminer si les fintechs sont une menace ou une opportunité pour les banques et présente également la perception des banques par les fintechs. La quatrième expose les réponses stratégiques des banques à l'arrivée des fintechs sur le

marché du financement des créances commerciales, d'une part en termes de transformation interne des banques et d'autre part en termes de formes de collaboration envisagées et mises en place par ces deux acteurs.

### **3.4.1. Segments de clientèle**

Les clients (vendeurs de factures) de Edebex sont principalement des petites entreprises qui facturent des grosses entreprises (des *corporates*). Edebex n'a pas encore pu constater d'évolution dans la taille de ses clients depuis son lancement. Cependant, elle constate une évolution au niveau du montant des factures financées, qui est de plus en plus important. Elle explique cela par la réputation qu'elle a pu construire au fil du temps. Le montant moyen des factures financées est actuellement de 20.000€.

Pour Koalaboox, la clientèle de base se compose d'indépendants qui démarrent et de petites entreprises employant entre 1 et 10 personnes. Il est important de noter que Koalaboox a commencé par offrir un service de facturation uniquement, ce qui a attiré de nombreuses très petites entreprises. Dès lors qu'elle a introduit son service de financement de factures, Koalaboox a attiré également des entreprises d'une taille un peu plus importante. La clientèle servie par Koalaboox est donc assez semblable à celle d'Edebex. En revanche, les montants financés diffèrent puisque le montant moyen d'une facture financée sur la plateforme Koalaboox est de 2000€, soit dix fois moins que sur la plateforme Edebex. En ce qui concerne le montant moyen de financement par client et par an, celui-ci s'élève à 200.000€ pour Koalaboox, montant qui était volontairement limité à 50.000€ au début et qui a graduellement été augmenté. Notons que Edebex n'a pas souhaité communiquer sur ces chiffres-là.

Tant Edebex que Koalaboox affirment avoir l'impression de combler un vide sur le marché et de servir des clients qui n'auraient pas pu trouver un financement ailleurs, notamment auprès d'une banque. Edebex atteste même avoir permis à certains de ses clients d'éviter la faillite. Ce sentiment est partagé par INGCF et BNPPFF qui reconnaissent que les fintechs profitent au segment des très petites entreprises et des professionnels qui ont désormais accès à un produit auquel ils n'avaient pas accès avant. Cela confirme donc l'hypothèse de McCarthy & Mills (2016) qui affirmaient que les plateformes de prêt combleraient un vide sur le marché plutôt que de prendre des parts de marché aux banques.

En ce qui concerne les segments de clients ciblés par les banques, il ressort des interviews que l'ensemble des segments du marché sont couverts. En effet, BNPPFF cible les

grosses entreprises, appelées les *corporates*, mais également le segment *retail*, c'est-à-dire les petites entreprises, et même les entreprises en création, bien qu'elle soit plus réticente à servir ce segment étant donné le faible historique disponible pour évaluer le risque. Notons que les produits offerts à ces différents segments ne seront pas les mêmes. Cela sera développé de manière plus détaillée dans la section suivante.

INGCF identifie quatre segments cibles : les *corporates* ou *corps*, qui sont des grandes entreprises internationales ou belges, les grandes *mid-corps* familiales, qui sont des entreprises de taille intermédiaire, les PME ou petits *mid-corps*, et les professionnels, qui sont des petites entreprises dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas 500.000€. Initialement, INGCF servait principalement les segments des *mid-corps* et des PME. Progressivement, la banque s'est développée pour servir également les *corps*. Ces trois segments forment ce que l'on appelle le marché traditionnel, qui est caractérisé par le fait que les clients cèdent un portefeuille de créances commerciales. Récemment, ING a développé une offre s'adressant au segment des professionnels : ING Invoice Solutions (voir section 3.3.4).

En ce qui concerne les secteurs d'activité des clients, les banques et les fintechs servent les mêmes segments, c'est-à-dire les secteurs traditionnels de l'affacturage tels que la construction, le transport, la grande distribution, l'industrie textile, le secteur manufacturier, etc. Il s'agit, comme le souligne le CEO d'Edebex, d'activités intensives en main d'œuvre. Les entreprises intensives en main d'œuvre peuvent en effet faire face à des problèmes de trésorerie étant donné qu'elles ont d'importantes charges salariales mais que leurs clients les payent généralement après un certain délai (30 ou 60 jours).

L'analyse des segments de clients ciblés par les banques et les fintechs permet de confirmer la deuxième hypothèse de Culkin *et al.* (2016) selon laquelle les fintechs ciblent des start-ups et des PME. En revanche, la troisième hypothèse émise par ces auteurs, postulant que les fintechs ciblent désormais également les autres segments du marché, ne semble pas encore vérifiée en ce qui concerne Edebex et Koalaboox, bien que cette dernière observe une tendance à l'augmentation de la taille moyenne de ses clients. Cela s'explique probablement par le fait que ces deux fintechs sont encore relativement jeunes. En effet, il est important de rappeler que l'étude de Culkin *et al.* (2016) porte sur le Royaume-Uni, pays en avance sur la Belgique pour ce qui est du développement de fintechs. Notons également que ces auteurs mentionnent dans leur deuxième hypothèse que le segment des start-ups et des PME est mieux servi par les fintechs que par les banques et qu'il n'attire pas nécessairement



ces dernières, particulièrement dans le cas du prêt en P2P. L'analyse des segments de clientèle ciblés sur le marché belge du factoring révèle que les banques interrogées sont présentes sur ce segment (comme c'est le cas pour le *crowdfunding* dans l'étude de Culkin *et al.* (2016)). La performance des fintechs belges par rapport à celle des banques belges en matière de financement de créances commerciales sur ce segment de clientèle doit encore être évaluée.

### 3.4.2. L'offre de produits et de services

Comme l'illustre le tableau 3.1, l'offre de produits et de services des différents acteurs interrogés varie sur plusieurs aspects.

Tout d'abord, les banques exigent un chiffre d'affaires annuel minimum pour pouvoir offrir leurs services de factoring à un client. Cette exigence est principalement liée au coût d'acquisition du client qui est relativement élevé en raison du travail manuel qui est nécessaire pour réaliser les diverses analyses (non automatisées). Pour BNPPFF, ce coût d'acquisition est tel que, en-dessous du chiffre d'affaires minimum, le service de factoring coûterait trop cher au client. INGCF analyse plutôt ce coût d'acquisition sous l'angle de la rentabilité pour la banque et le compare à ce que les clients leur rapportent. En réalité, les banques interrogées offrent également, ou en tout cas cherchent à offrir, leurs services de factoring aux clients dont le chiffre d'affaires est inférieur au minimum exigé. L'offre est alors axée sur le digital, qui permet de réduire le coût d'acquisition en éliminant l'intervention humaine, et se fait donc sous une autre forme.

Comme cela a été mentionné dans la section 3.3.3, BNPPFF exige de ses clients qu'ils aient un chiffre d'affaires annuel minimum de 500.000€. Pour ces clients-là, l'offre qui leur est faite est une offre classique de factoring. BNPPFF est actuellement en train de lancer une offre au forfait pour ses petits clients. Cela implique de travailler de manière beaucoup plus standardisée. Notons qu'une tendance à la baisse du minimum exigé de chiffre d'affaires est observée chez BNPPFF au cours des dernières années. En effet, le minimum exigé était encore de 2 millions d'euros en 2010-2011. Cela s'explique par le développement de produits plus adaptés aux petits clients.

Chez INGCF, le chiffre d'affaires annuel minimum exigé s'élève à 4 millions d'euros. Il est d'application pour les segments des PME, des *mid*-corps et des corps. Contrairement à BNPPFF qui tend à diminuer ce minimum, INGCF l'a instauré en 2012, pour une question de rentabilité, et le maintient stable depuis. En effet, avant 2012, INGCF n'imposait pas de

chiffre d'affaires minimum à ses clients. Pour les clients appartenant au segment des professionnels, ING propose comme produit de factoring ING Invoice Solutions. Il s'agit d'un service à la fintech qui ressemble un peu à la plateforme Koalaboox dans le sens où la banque vise à être présente dans l'écosystème du client en se connectant à un logiciel de facturation et de gestion de factures et en proposant directement sur ce logiciel un financement des factures. Notons également que l'offre faite aux PME par INGCF correspond à un produit de factoring traditionnel qui tend à être proposé en ligne. Ce service en ligne est encore en cours de lancement et il sera opérationnel d'ici six mois à un an. A l'inverse, l'offre faite aux *corps* et aux *mid-corps* est une offre sur mesure gérée manuellement, c'est-à-dire qu'elle nécessite un contact humain.

Les fintechs, quant à elles, n'imposent pas de chiffre d'affaires minimum. Edebex exige par contre de ses clients que leurs factures soient supérieures à 5000€, montant en-dessous duquel le coût serait trop élevé pour le client (proportionnellement au montant de la facture cédée). Notons que Edebex fixe également une limite supérieure au montant de la facture mais qu'il s'agit uniquement d'une limite théorique liée au fait que son simulateur n'est pas configuré pour traiter des factures supérieures à 500.000€. Dans la réalité, des factures supérieures à ce montant sont acceptées bien qu'elles soient plutôt rares. Koalaboox n'a pas d'exigences particulières quant au montant des factures financées mais impose une limite de financement à ses clients, allant de 25.000€ à 450.000€ selon la taille du client. Elle justifie cela par le fait qu'elle souhaite éviter qu'un client représente une part trop importante de son portefeuille global de clients. Cette limite est donc amenée à évoluer avec la taille de l'entreprise (Koalaboox). Les banques imposent également une limite de financement à leurs clients mais celle-ci peut être bien plus élevée (jusqu'à 500 millions d'euros chez INGCF), étant donné que les banques servent aussi des entreprises de plus grande taille.

En ce qui concerne le délai moyen d'obtention des liquidités, c'est-à-dire le temps qui s'écoule entre la demande de financement et le moment où ce financement est perçu, il n'y a pas de différences significatives entre les différents acteurs interrogés. Ce délai est généralement compris entre 24 et 72 heures. Seule INGCF se démarque par un financement en temps réel. Cela contredit partiellement les arguments de rapidité avancés par les fintechs. Cependant, chez les banques, les étapes précédant le financement (contrat, analyses des débiteurs, etc.) prennent souvent plus de temps car elles ne sont pas digitalisées. Dans l'ensemble, les fintechs sont donc plus rapides que les banques.

Le délai de paiement de la facture accordé au débiteur est également assez semblable parmi les acteurs interrogés. Ces derniers acceptent généralement jusqu'à 120 jours de délai de paiement, ce qui correspond au maximum autorisé par la loi. Seule Koalaboox impose une limite à 60 jours. Cela pourrait être un désavantage pour Koalaboox mais, comme le souligne Frédéric Lodewyk, en Belgique, les délais de paiement des factures sont généralement de 30 ou 60 jours, ce qui signifie que Koalaboox couvre une bonne partie des besoins de ses clients.

Un autre point de comparaison des fintechs par rapport aux banques concerne le contrat de factoring. En effet, on pourrait penser que chez les banques les clients sont coincés dans un contrat de factoring duquel il est difficile de sortir et qu'ils seraient plus libres chez une fintech. Les interviews ne permettent pas de confirmer cette hypothèse. En effet, bien que le contrat de factoring soit absent chez Edebex, il existe chez Koalaboox et les deux banques interrogées mais il n'est en général pas contraignant. Les clients sont libres de rompre le contrat et cela ne leur coûte rien.

En ce qui concerne l'évaluation de la solvabilité, Edebex se distingue des trois autres entreprises rencontrées car elle est la seule à évaluer uniquement la solvabilité du débiteur. Les trois autres s'intéressent également à la solvabilité du client (c'est-à-dire l'entreprise financée). Cependant, Koalaboox affirme qu'elle se base essentiellement sur le score de solvabilité du débiteur. Notons que chez BNPPFF, la solvabilité du débiteur entre dans ce qu'ils appellent le risque de factorabilité qui comprend également des critères tels que le secteur d'activité du client ou la qualité de sa facturation. De plus, il est important d'insister sur le fait que les banques s'intéressent à la qualité du portefeuille de débiteurs et non à la solvabilité du débiteur pris individuellement. Chez INGCF, pour le segment des professionnels, c'est plutôt la qualité de la facture et de son débiteur qui importe.

Un lien peut être établi entre cette notion de qualité du portefeuille de débiteurs et le fait que les banques exigent généralement de leurs clients qu'ils transmettent toutes leurs factures. Cela permet en effet d'avoir une meilleure répartition du risque. Cette cession complète du portefeuille est d'application chez BNPPFF mais pas chez INGCF où, tout comme chez les fintechs, les clients sont libres de financer les factures qu'ils souhaitent. Néanmoins, d'après Alexandre de Fournoux, l'exigence de cession complète du portefeuille de débiteurs est amenée à disparaître à l'avenir, du moins pour les petits clients, étant donné l'offre des fintechs qui proposent de la sélection de factures. Cela nécessitera d'évaluer le risque différemment, ce qui passera probablement par l'utilisation des nouvelles technologies.

Les acteurs interrogés se distinguent également au niveau de la couverture géographique de leurs services. Alors que les banques sont présentes à l'international, les fintechs sont encore limitées à quelques pays. Koalaboox offre uniquement ses services aux entreprises immatriculées en Belgique mais prévoit de s'implanter en France et en Espagne d'ici 2018. Edebex est quant à elle déjà présente au Luxembourg, aux Pays-Bas et en France et affirme qu'elle prévoit d'étendre sa couverture géographique à d'autres pays.

Enfin, un dernier élément de comparaison des différents acteurs interrogés est le coût du service de factoring. Pour rappel, ce coût est expliqué dans la section 3.3 et est détaillé dans le tableau 3.1. En moyenne, le financement d'une facture coûte un peu plus cher sur la plateforme Edebex que sur la plateforme Koalaboox (4% du montant de la facture contre 2,99% du montant de la facture). La comparaison de ce coût avec celui des banques n'est pas possible car les banques communiquent peu sur le coût du factoring et surtout parce qu'elles n'expriment pas le coût en pourcentage du montant de la facture. D'après les banques interrogées, les fintechs sont chères et plus chères que les banques. Les fintechs ont donc un désavantage sur ce point. Cependant, elles ciblent généralement des clients qui sont refusés par les banques et qui sont prêts à payer ce prix plus élevé. Néanmoins, comme l'a souligné l'étude de Barkley & Schweitzer (2017) présentée dans la partie 2, il n'est pas toujours facile pour les clients des fintechs d'interpréter correctement les prix annoncés et de les comparer aux prix pratiqués par les banques. Les fintechs ne communiquent par exemple pas sur le taux effectif global qui permettrait la comparaison avec les banques. Par conséquent, certains clients sous-estiment le coût du financement auprès d'une fintech.

Il a également été demandé aux différents acteurs interrogés de préciser leur Unique Selling Proposition, c'est-à-dire ce qui les différencie des autres et qui fait qu'un client viendra chez eux plutôt que chez un autre acteur du marché. Le Unique Selling Proposition de INGCF est de s'adapter à la demande du client en lui offrant un contrat sur mesure. Concernant la partie financement de la plateforme ING Invoice Solutions, le Unique Selling Proposition est la facilité avec laquelle le client peut obtenir un financement, simplement en cliquant sur un bouton, et la rapidité avec laquelle ce financement peut être obtenu.

Pour Alexandre de Fournoux, BNPPFF offre ses produits aux clients de la banque et une composante de son Unique Selling Proposition est donc de permettre aux clients de la banque d'être mono bancaires. BNPPFF se différencie également de ses concurrents (fintechs et banques) par sa présence internationale et donc le fait qu'elle soit capable de servir des

clients ayant des activités d'exportation ou des filiales à l'étranger. Enfin, Alexandre de Fournoux affirme que le choix de factor par le client dépendra aussi du tarif.

Ce que Koalaboox offre à ses clients et qui la différencie des autres sociétés offrant des services de factoring est une solution intégrée de facturation, de gestion de ses débiteurs et de financement. Koalaboox a vocation à offrir à ses clients un outil pour gérer leur entreprise.

Le Unique Selling Proposition de Edebex est le fait qu'elle évalue uniquement la solvabilité du débiteur et qu'elle n'analyse pas la santé financière du client qui vend sa facture. Par rapport aux banques, Xavier Corman affirme que Edebex est une solution plus flexible car elle ne nécessite pas d'établir un contrat de factoring et de céder toutes ses factures. Par rapport à Koalaboox, Xavier Corman estime que les clients ciblés sont assez différents étant donné que le montant des factures financées par Edebex a tendance à être plus important et que Edebex n'impose pas de limite de financement. De plus, Edebex couvre plus de pays que Koalaboox.

### **3.4.3. Menace versus opportunité**

Les deux banques interrogées sont d'accord pour dire que les fintechs ne représentent pas une menace mais sont plutôt une opportunité. Il s'agit selon elles d'une concurrence qui est bonne pour le marché et ses clients. L'arrivée des fintechs sur le marché du financement de créances commerciales permet à la banque de se remettre en question en vue de se transformer. C'est une évolution normale du marché à laquelle il faut s'adapter. Si la banque parvient à s'adapter, cela ne représente pas une menace. Nicolas van Klinkenberg souligne que cette adaptation requiert un important investissement, tant en argent qu'en temps, ainsi que la mise en place d'autres modes de management. Il ajoute qu'il existe plusieurs difficultés auxquelles la banque fait face dans son adaptation à ce nouveau contexte, principalement en ce qui concerne le capital humain et les systèmes informatiques anciens de la banque qui ont été construits au fil du temps. Cela rejoint ce que plusieurs études ont mentionné, notamment celle de Milne & Parboteeah (2016) ou celles de Dickerson *et al.* (2016) et de PwC (2017) qui mettaient en avant le fait que les banques ont tendance à moderniser les systèmes existants plutôt que les réformer. Pour les banques interrogées, les fintechs représentent également une opportunité de collaboration. Ce sujet sera développé dans le point suivant.

Plusieurs études présentées dans la partie 2 suggéraient que les fintechs pourraient menacer les revenus des banques. PwC (2017), notamment, a estimé la perte potentielle à

24% des revenus. Pour BNPPFF et INGCF, la menace pesant sur leurs revenus serait négligeable car les fintechs sont encore très petites et le marché est tellement grand qu'il y a de la place pour tout le monde. Cela contraste donc avec les 88% de banquiers et cadres financiers craignant de voir leurs revenus diminuer au profit des fintechs dans l'étude de PwC (2017). Il est important de rappeler que cette étude soulignait une variabilité de l'impact selon le secteur, le secteur des paiements, par exemple, étant potentiellement plus menacé.

Lorsque l'on s'intéresse aux parts de marché de ces deux acteurs, on peut se rendre compte que les fintechs ne sont pas (encore) une menace pour les banques. En ce qui concerne l'évolution des parts de marché des banques, la tendance est à la hausse pour INGCF tandis qu'elle est à la baisse pour BNPPFF. Ces dernières années INGCF a connu une croissance de ses activités supérieure à la croissance du marché et elle est passée d'environ 10% de part de marché en 2011 à 17% en 2017. Nicolas van Klinkenberg explique cette hausse par la coopération avec ING banque dont la part de marché est supérieure à celle d'INGCF et qui a permis à l'activité de factoring de croître rapidement depuis son lancement en 2007. D'autres développements ont également participé à cette croissance, notamment la syndication de dossiers de factoring que INGCF a introduit sur le marché belge en 2012 et qui permet à plusieurs factors de financer conjointement un très grand client et ainsi partager le risque. BNPPFF a quant à elle connu une baisse de sa part de marché qui est passée de 60% il y a environ dix ans à 38,6% en 2017. Bien que sa croissance fût inférieure à celle du marché, BNPPFF n'a cessé de croître et sa part de marché actuelle est supérieure à la part de marché de BNP Paribas Fortis (en tant que banque). Pierre-Olivier Maes explique la tendance à la baisse de la part de marché par un accroissement de la concurrence bancaire suite aux accords de Bâle II et III (cf. partie 1, section 1.2.1). En effet, de nombreuses banques ont alors poussé leurs clients vers du factoring plutôt que vers un crédit classique, la consommation en fonds propres étant moindre dans le cas du factoring. En ce qui concerne les parts de marché des fintechs, celles-ci sont, comme le mentionne Xavier Corman, proches de zéro sur le marché du factoring. Bien que Edebex et Koalaboox soient en croissance, les volumes qu'elles réalisent sont encore trop petits pour avoir un impact sur les parts de marché des banques.

Les interviews de BNPPFF et de INGCF permettent donc de confirmer ce que la plupart des études présentées dans la partie 2 suggéraient, à savoir que les fintechs sont une opportunité pour les banques plutôt qu'une menace. La perception des banques par les fintechs a également été étudiée lors des interviews. Il ressort que les banques seraient plutôt une opportunité car elles sont perçues par les fintechs comme de potentiels partenaires.

Edebex considère que la menace qu'elles pourraient représenter est assez faible car il est très compliqué pour les banques de faire ce qu'une fintech fait. En effet, cela nécessite qu'elles réinventent leur métier et donc qu'elles prennent des risques. De plus, d'après Xavier Corman, l'investissement nécessaire sera probablement plus important que celui consenti par les fintechs car les banques ne sont pas forcément équipées pour opérer cette transformation. Pour lui, la banque pourra devenir une menace lorsqu'elle aura réussi à développer un service semblable à celui offert par les fintechs. Cependant, même si les banques faisaient la même chose que les fintechs, cela pourrait être une opportunité selon Edebex car cela ferait parler du produit qui est souvent méconnu.

Il ressort également des interviews que les fintechs seraient des compléments aux banques plutôt que des substituts, ce qui confirme ce que Milne & Parboteeah (2016) mentionnaient par rapport aux plateformes de prêt en P2P. En effet, les deux fintechs interrogées ne pensent pas pouvoir se substituer complètement aux banques pour ce qui est des services de factoring. Tout comme les banques, elles considèrent qu'il y a de la place pour les deux acteurs sur le marché, qu'elles n'offrent pas le même produit et ne ciblent pas la même clientèle. Cela va dans le sens du sentiment qu'ont Edebex et Koalaboox de combler un vide sur le marché, tel que mentionné précédemment. De plus, INGCF ne pense pas que son nouveau produit à caractère fintech, ING Invoice Solutions, pourrait remplacer son offre traditionnelle de produits de factoring. Il s'agit pour elle de deux produits distincts. En effet, ING Invoice Solutions est caractérisé par une approche par facture tandis que l'offre traditionnelle est caractérisée par une approche par client ou par portefeuille. Cela signifie que pour ING Invoice Solutions, toute la gestion se fait par facture et le coût est calculé par facture, contrairement au factoring traditionnel où la gestion se fait par client et le coût est calculé par client. Chaque approche est applicable à un produit mais pas à l'autre. L'approche par client n'est pas applicable au segment des professionnels (ciblé par IIS) car les clients y sont très nombreux (près d'un million au total). L'approche par facture est quant à elle plus appropriée au segment des professionnels car chaque client a un nombre limité de débiteurs et donc de factures, contrairement aux autres segments de clientèle où les débiteurs par client sont très nombreux.

Enfin, il a été demandé aux banques si elles perçoivent une différence en termes de menace potentielle selon le *business model* proposé par les fintechs. Pour INGCF et BNPPFF, s'il devait y avoir une menace, celle-ci serait équivalente quelque soit le *business model*. Cependant, tant Nicolas van Klinkenberg que Alexandre de Fournoux affirment qu'il y a des

*business models* dans lesquels ils ne croient pas. C'est particulièrement le cas pour le modèle de place de marché. Les arguments avancés par Alexandre de Fournoux sont le risque de manque de réactivité et la difficulté de trouver à la fois des clients vendeurs de factures et des investisseurs pour acheter ces factures. Pour Nicolas van Klinkenberg, ce modèle ne serait pas suffisamment proche du client. Or, pour lui, il est important d'établir une relation continue avec le client et de se placer au centre de son écosystème. C'est également ce que recommandaient de nombreuses études présentées dans la partie 2.

Il est important de noter aussi que pour Alexandre de Fournoux, la vraie menace viendrait plutôt des entreprises telles que les GAF(A) car elles ont d'importantes capacités d'investissement, elles disposent de nombreuses données sur leurs clients, la digitalisation est au cœur de leur stratégie, et elles viennent concurrencer les banques en développant des services financiers. Cela rejoint ce que Dickerson *et al.* (2016) mentionnaient dans leur article.

#### **3.4.4. Réponses stratégiques**

##### **a) Transformation interne des banques**

Pour INGCF, la stratégie principale face à l'arrivée des fintechs sur le marché du financement des créances commerciales et de la digitalisation en général est de modifier les produits existants en les digitalisant plutôt que d'apporter des nouveaux produits sur le marché. Néanmoins, cette deuxième option est également envisagée puisque INGCF a pour objectif de rentrer dans la *supply chain* du client en proposant du financement de stock ou de commandes (appelé *trade finance*, cf. partie 1, section 1.3.4). De plus, ING a récemment lancé un nouveau produit avec la plateforme ING Invoice Solutions. Ce lancement s'inscrit dans une stratégie visant à couvrir tous les segments du marché. ING a en effet constaté que le segment des professionnels n'était pas encore servi par les factors et représentait un marché important. La banque est donc entrée sur ce segment de marché, en proposant dans un premier temps une plateforme de gestion de factures et en y ajoutant le financement dans un deuxième temps (en février 2017). Cette plateforme existe pour le moment uniquement en Belgique. A l'avenir, elle pourrait être étendue à d'autres pays et ainsi entrer dans la stratégie d'ING au niveau du groupe en favorisant le factoring *cross-border*, qui permet d'acheter des créances d'entreprises étrangères à partir de la Belgique. Notons qu'une telle concurrence de la part de banques internationales pourrait alors menacer les fintechs. Néanmoins, Nicolas van



Klinkenberg n'est pas de cet avis car il estime que le marché est suffisamment grand pour permettre aux fintechs de se développer.

Pour BNPPFF, la stratégie à adopter face à l'arrivée des fintechs sur le marché du financement des créances commerciales est d'à la fois offrir des nouveaux produits et de modifier la manière d'offrir les produits existants. En ce qui concerne l'offre de nouveaux produits, ceux-ci sont encore en phase de développement et ne peuvent donc pas encore être dévoilés. Notons toutefois que ces nouveaux produits font appel au digital pour réduire le coût d'acquisition du client et ainsi cibler les petits clients. En vue de développer des nouveaux produits et des nouveaux services, BNPPFF tente de diffuser un esprit d'innovation dans toute l'entreprise. Cela rejoint ce que PwC (2017) mentionnait lorsqu'elle recommandait que la culture d'innovation ne soit pas réservée uniquement au département R&D et qu'elle soit déployée dans toute l'organisation. Concernant la manière d'offrir les produits existants, BNPPFF tend, comme le suggéraient Dietz *et al.* (2015) dans leurs impératifs digitaux, à digitaliser son marketing en passant par les canaux digitaux et à offrir des parcours clients entièrement digitalisés. La banque souhaite également offrir des parcours clients différents selon le segment de clientèle. De manière plus générale, le groupe BNP Paribas a développé un plan de transformation de la banque pour la période 2017-2020 qui s'articule autour de cinq axes : implémenter des nouveaux parcours client, améliorer le modèle opérationnel, travailler différemment, adapter les systèmes d'information, et mieux utiliser les données pour servir les clients (BNP Paribas, 2017). Ce dernier axe a également été évoqué par Alexandre de Fournoux qui mentionne qu'il faut utiliser les données dont la banque dispose pour fournir de la valeur ajoutée aux clients, ce qui rejoint ce que Dietz *et al.* (2015) recommandaient dans leurs impératifs digitaux pour les banques. Enfin, Alexandre de Fournoux ajoute aussi la possibilité d'utiliser la technologie de la *blockchain* étant donné ses liens avec le factoring et l'automatisation qu'elle permet. Cela confirme ce que PwC (2017) et Citi (2016) mentionnaient par rapport à l'intérêt croissant des banques pour cette technologie et le potentiel qu'elle représente pour la transformation des anciens systèmes des banques.

Les deux banques interrogées insistent sur l'importance de se centrer sur le client, ce qui rejoint ce que plusieurs auteurs ont avancé dans leurs études, présentées dans la partie 2, notamment Dickerson *et al.* (2016) et PwC (2017). INGCF a vocation à faire partie de l'écosystème de son client, ce qui a été identifié par Dickerson *et al.* (2016) comme une action stratégique à déployer à long terme. BNPPFF a pour but de garder la relation avec le client et de chercher à lui apporter de la valeur ajoutée. Ce dernier point est très important pour

Alexandre de Fournoux car il estime que d'ici dix ans, tout le monde offrira le même produit sur une plateforme et la transparence sur les prix sera telle que, pour faire de la marge, la banque devra proposer autre chose qu'un simple service de financement. Selon lui, ce sera sur la valeur ajoutée que le client basera son choix et il sera prêt à payer plus pour cette valeur ajoutée. Apporter de la valeur ajoutée nécessite de mieux connaître son client afin de mieux répondre à ses besoins. Il s'agit, pour Alexandre de Fournoux, du grand enjeu actuel.

Les interviews ont aussi cherché à tester l'hypothèse selon laquelle une des réponses possibles des banques suite à l'arrivée des fintechs sur le marché du financement de créances commerciales serait de baisser leurs prix. En effet, plusieurs études présentées à la partie 2, notamment celles de Dietz *et al.* (2015) et de Milne & Parboteeah (2016), suggèrent que les fintechs bénéficient d'un coût relativement faible. Cette hypothèse n'est pas vérifiée par les interviews car, comme cela a déjà été mentionné, les fintechs sont plus chères que les banques. Les banques ne doivent donc pas modifier leur politique tarifaire, du moins pas tant que les fintechs n'ont pas réussi à réduire leurs coûts. Selon Nicolas van Klinkenberg, le travail humain reste relativement important chez les fintechs, ce qui explique pourquoi leur coût est élevé. Pour lui, les fintechs pourraient représenter une menace et demanderaient une réaction en termes de tarifs de la part des banques lorsqu'elles seront parvenues à réduire leurs coûts. Il ajoute que la banque devra être suffisamment digitalisée pour pouvoir absorber cette réduction de prix. Dietz *et al.* (2015) ont également mentionné le coût important des fintechs dans leur étude et suggéraient que la réduction de ce coût constitue un facteur de succès qui permettra aux fintechs de croître et d'avoir un impact sur les acteurs financiers traditionnels. Alexandre de Fournoux rappelle que les fintechs ne ciblent pas le même segment de clients que les banques et qu'elles peuvent donc se permettre de fixer un prix plus élevé. Il mentionne également que la stratégie de prix est fonction du segment de clients et que le prix pratiqué par les banques n'est donc pas comparable au prix pratiqué par les fintechs. Il ajoute que les banques doivent d'abord être capables d'offrir un service équivalent aux fintechs, c'est-à-dire un parcours client entièrement digitalisé, avant de se poser la question du prix.

## **b) Collaboration**

Les deux banques interrogées sont ouvertes à la collaboration avec les fintechs. Elles considèrent que cela pourrait leur apporter une amélioration du service client grâce à des méthodologies innovantes ainsi qu'une certaine rapidité et flexibilité dans le développement de nouvelles solutions étant donné que les fintechs ne sont pas freinées par un historique,

contrairement aux banques. Alexandre de Fournoux ajoute que les fintechs peuvent également leur apporter leurs capacités informatiques, notamment leur capacité d'algorithme, leur capacité à traiter des masses de données et leur capacité à intégrer leur solution à des logiciels partenaires. De leur côté, les banques peuvent apporter aux fintechs leurs connaissances en matière d'analyse du risque ainsi que leurs connaissances relatives aux lois. Les deux banques interrogées notent en effet que les fintechs rencontrent souvent des difficultés à se conformer aux lois et n'investissent pas nécessairement dans cette matière car elles sont encore trop petites et ne sont donc pas encore visibles. Pour BNPPFF, la banque peut aussi apporter à la fintech sa capacité à trouver facilement du financement sur le marché ainsi que son expertise et ses compétences dans le métier du factoring, ce qui permettrait à la fintech de croître en volume. INGCF mentionne également l'apport en termes de connaissance que la banque a du client (sur son comportement, ses besoins).

Les deux fintechs interrogées sont elles aussi ouvertes à la collaboration avec les banques mais elles mentionnent toutes les deux le fait que la collaboration entre les deux acteurs dépendra beaucoup des banques. Elles mentionnent notamment le fait qu'au sein des banques, certains sont en faveur de la collaboration avec les fintechs, d'autres pas, et qu'il est difficile pour les banques de prendre une décision. Cela rejoint ce dont Dietz *et al.* (2015) parlaient dans leur étude lorsqu'ils affirmaient que les décisions des banques sont généralement basées sur le consensus. Ces auteurs recommandaient dès lors aux banques de réformer leurs structures organisationnelles et décisionnelles en vue de surmonter cet obstacle. Koalaboox ajoute aussi qu'il faut rester prudent car certains banquiers considèrent les fintechs comme un danger et pourraient donc vouloir les attaquer. Selon Edebex, la collaboration avec les banques n'est pas indispensable et ce serait plutôt les banques qui viendraient vers les fintechs pour voir ce qu'elles font.

Edebex voit la collaboration avec les banques comme un moyen de mieux satisfaire les clients des deux parties. En effet, la banque pourrait renvoyer à Edebex des clients qui seraient mieux servis par cette dernière, et inversement. Cela correspond au programme de référence identifié par PwC (2015) et présenté dans la partie 2 de ce mémoire (section 2.2.2). Pour Koalaboox, la collaboration avec les banques permettrait d'avoir accès à du capital, à des fonds pour le refinancement de leurs activités de factoring ainsi qu'à un réseau. Leur apport à la banque serait de l'innovation et de la capacité à créer des nouveaux produits. En ce qui concerne la forme de collaboration, Koalaboox est en faveur de partenariats à long terme qui lui permettraient de continuer à innover et développer de nouvelles solutions. Néanmoins,

Frédéric Lodewyk mentionne que s'il était dans la position du banquier, il favoriserait l'acquisition de la fintech ou la prise de participation dans le capital de la fintech car il juge qu'il est plus facile d'acheter que de refaire.

INGCF considère effectivement qu'il est intéressant d'investir dans une fintech car cela peut lui permettre de développer plus rapidement sa digitalisation ou d'internaliser un développement externe et le sauvegarder. Nicolas van Klinkenberg mentionne que les fintechs sont assez instables étant donné leur statut de start-up et que le fait de les racheter ou d'acheter des parts permet de s'assurer que le produit qu'elles développent existera toujours, même en cas de faillite. Pour Alexandre de Fournoux, l'investissement dans une fintech dépendra des synergies qui peuvent exister entre la fintech et la banque ainsi que du type de fintech et ce qu'elle propose. Tout comme INGCF, il affirme que cet investissement permettrait d'accélérer la transformation digitale de la banque. Il ajoute que ça permettrait d'acquérir de nouveaux clients et de déployer plus facilement un esprit d'innovation au sein de la banque grâce à une collaboration plus étroite.

La stratégie de digitalisation des produits existants de INGCF mentionnée précédemment peut passer par la collaboration avec les fintechs et celle-ci peut prendre d'autres formes qu'une acquisition ou une prise de participation. Un aspect important de la stratégie de INGCF consiste en effet à identifier les fintechs susceptibles de lui faciliter la vie ou de faciliter la vie de ses clients et de les inviter dans son incubateur, appelé le « Fintech Village ». Il s'agit d'un programme d'un an destiné aux entrepreneurs souhaitant développer une fintech. ING leur offre des locaux, du coaching et toutes les facilités nécessaires à leur développement. C'est une formule gagnant-gagnant qui peut permettre à ING de travailler avec des fintechs prometteuses. Notons que ce programme est similaire au « FinTech Innovation Lab » d'Accenture évoqué dans la partie 2 (Dickerson *et al.*, 2015) et que la stratégie de l'incubateur a également été identifiée par McCarthy & Mills (2016) ainsi que par Drummer *et al.* (2016). En vue d'identifier les fintechs prometteuses, INGCF suit attentivement les tendances du marché des fintechs grâce à son équipe spécialement prévue à cette tâche. Cela va donc dans le sens de la recommandation de PwC (2017) qui encourageait les banques à mettre en place une équipe dédiée à la surveillance des nouvelles technologies. Notons qu'une veille technologique a également été mise en place chez BNPPFF.

Une autre forme de collaboration avec les fintechs que INGCF a mis en place est le développement conjoint de produit, tel qu'identifié par PwC (2015) et décrit dans la partie 2.

Plus précisément, INGCF a collaboré avec Koalaboox en vue de développer un produit de financement. Ce partenariat a été pris à l'initiative de Koalaboox en avril 2014 et visait à connecter le système de INGCF à celui de Koalaboox en vue d'entrer dans l'écosystème du client. Le partenariat entre ces deux acteurs s'est clôturé en mars 2017 car INGCF a développé sa propre solution de financement en interne : ING Invoice Solutions. Cette dernière a été créée grâce à un partenariat avec les fintechs Zervant et Basware, comme cela a été mentionné dans la section 3.3.4. Il s'agit d'une collaboration de type marque blanche, comme l'a identifié PwC (2015), où ING utilise (à 90%) la plateforme de Zervant.

Enfin, INGCF collabore également avec la fintech Data.be qui est une plateforme collectant des données sur de nombreuses entreprises belges provenant de sources telles que la Banque Carrefour des Entreprises, la Banque Nationale, la Sécurité Sociale, ou encore le SPF Justice (Data.be, 2017). Cela permet à INGCF de collecter plus facilement des données sur ses clients et de contrôler leur qualité ainsi que celle de leurs débiteurs.

La stratégie de BNPPFF consiste également à étudier les possibilités de collaboration avec les fintechs en vue d'offrir des produits digitalisés à ses clients. Alexandre de Fournoux précise que les partenaires potentiels sont non seulement les fintechs qui offrent des services de factoring mais aussi, et surtout, les start-ups technologiques en général. BNPPFF est continuellement en discussion avec ces start-ups et toutes les formes de partenariat sont envisagées. En ce qui concerne les fintechs actives dans le financement de créances commerciales, la banque pourrait envisager un rachat mais aussi un financement. Comme cela a été mentionné dans la section 3.3.2, BNP Paribas Fortis refinance actuellement (en partie) Koalaboox. Notons que cette collaboration a été initiée cette année et que c'est ING qui refinançait Koalaboox dans le passé. Cet investissement correspond à la première forme de collaboration que les banques mettent généralement en place avec les fintechs, tel que PwC (2015) a pu l'identifier dans le cas des plateformes de prêt en P2P aux Etats-Unis. Alexandre de Fournoux mentionne également qu'il peut être intéressant, dans la collaboration avec des fintechs actives dans le factoring, que l'offre de ces dernières complète celle de la banque. Cela rejoint ce que Edebex mentionnait et correspond à un programme de référence. BNPPFF cherche également à offrir à ses clients un outil de facturation en ligne, tout comme ING l'a fait avec ING Invoice Solutions. Alexandre de Fournoux mentionne que cela peut se faire via le mécanisme de marque blanche, comme le fait ING avec Zervant, ou par le rachat d'une société proposant de la facturation en ligne. Une autre forme de collaboration envisagée par Alexandre de Fournoux consisterait à faire développer un algorithme de risque par une

entreprise active dans le *big data* en utilisant des données de partenaires. La collaboration peut également consister à mettre à disposition des locaux pour des start-ups et éventuellement proposer aux clients de la banque de collaborer avec ces start-ups. BNP Paribas Fortis a notamment participé à la création de Co.Station BXL en 2015 qui est un espace de *coworking* permettant aux start-ups de se développer grâce au soutien des entreprises partenaires et favorisant la collaboration entre les différents acteurs en présence (BNP Paribas Fortis, 2016a).

Différentes formes de collaboration entre les banques et les fintechs sont donc possibles et, d'après les deux banques interrogées, il n'y aurait pas de modèle idéal de collaboration. Ces dernières considèrent que la forme de collaboration à mettre en place dépendra des intérêts de la banque dans la fintech et des synergies qui peuvent exister. Nicolas van Klinkenberg mentionne notamment qu'une acquisition pourrait s'avérer utile pour maîtriser la technologie et le développement de la fintech. Il ajoute qu'une alternative à l'acquisition serait une prise de participation significative dans la fintech de sorte que la banque puisse gérer et influencer la stratégie suivie par la fintech. Alexandre de Fournoux affirme qu'il est important de rencontrer les fintechs (et les start-ups en général) pour discuter avec elles et voir comment elles peuvent apporter de la valeur à la banque et de quelle manière il faudrait collaborer.

Bien que les banques soient ouvertes à la collaboration avec les fintechs, certains obstacles doivent être surmontés pour que cette collaboration soit possible. Pour INGCF, un frein à la collaboration concerne la différence de culture vis-à-vis du risque entre fintechs et banques, les deuxièmes étant plus averse au risque que les premières. Cette inadéquation de l'appétit pour le risque a également été avancée par PwC (2015) comme une raison expliquant la réticence de certaines banques à collaborer avec les fintechs. PwC (2015) mentionnait aussi le risque réputationnel que la collaboration peut représenter. Ce point de vue est partagé par BNPPFF et INGCF pour qui la taille de la banque, son historique et sa responsabilité vis-à-vis de la banque nationale et de ses clients fait qu'elle ne peut pas agir comme une fintech car elle est plus exposée à ce risque réputationnel.

### **3.5. Discussion**

L'analyse des interviews a démontré que les banques et les fintechs ne ciblent pas les mêmes segments de clients. Néanmoins, il apparaît que les banques tendent à cibler les segments servis par les fintechs. De plus, on peut s'attendre à ce que ces dernières ciblent

également les segments de clients actuellement servis par les banques. En effet, l'étude de Culkin *et al.* (2016) a montré que c'est déjà le cas au Royaume-Uni. Il y aurait donc une certaine convergence dans les segments de clientèle ciblés par les deux acteurs, ce qui impliquerait plus de concurrence sur le marché. Cependant, les banques et les fintechs se considèrent comme des compléments plutôt que des substituts et affirment que la taille du marché est suffisante pour permettre à chacun de se développer.

Le positionnement de chacun sur ce marché est également différent. Nous avons vu dans la section 3.4.2 que l'offre des banques et des fintechs diffère sur plusieurs aspects et que chaque acteur présente un Unique Selling Proposition différent. Néanmoins, certains avantages concurrentiels des banques par rapport aux fintechs sont amenés à disparaître, notamment leur couverture géographique et leurs prix plus bas. En effet, comme cela a été développé dans l'analyse, les fintechs visent à étendre leur présence à d'autres pays et sont susceptibles de réduire leurs tarifs. De même, certains avantages concurrentiels des fintechs pourraient être attaqués par les banques, notamment la possibilité de sélectionner les factures à financer (plutôt que de céder tout le portefeuille de débiteurs) et la rapidité du service que permet la digitalisation. La question est de savoir combien de temps ces développements nécessiteront et donc quand ils menaceront les concurrents.

Il n'est dès lors pas surprenant d'apprendre que les fintechs ne sont actuellement pas perçues par les banques comme étant une menace mais plutôt comme étant une opportunité. Cette perception est renforcée par l'analyse des parts de marché des différents acteurs. Celle-ci a en effet démontré que les fintechs n'ont pas encore eu d'impact significatif sur la part de marché des banques et que leur part de marché sur le marché du factoring est minime. Cependant, les fintechs pourraient devenir une menace pour les banques, surtout si ces dernières ne font rien face à leur arrivée sur le marché. En effet, Edebex et Koalaboox sont en croissance et affirment trouver facilement du capital pour se financer. Koalaboox est même déjà rentable (depuis novembre 2016), ce qui n'est par contre pas le cas pour Edebex qui est encore en phase de développement. De plus, ces deux fintechs bénéficient d'un bon taux de fidélité de leurs clients. Au-delà d'une extension géographique, Koalaboox prévoit aussi d'ajouter de nouveaux services à son offre existante. Edebex, quant à elle, prévoit plutôt d'élargir son offre à de nouveaux clients, en gardant le même produit mais en le proposant dans d'autres pays et en faisant varier des caractéristiques telles que le montant des factures financées.

Les banques doivent donc saisir l'opportunité que représente pour elles l'arrivée des fintechs sur le marché du financement des créances commerciales avant que les fintechs ne deviennent une menace. L'analyse a montré que les banques interrogées ont déjà entamé leur transformation digitale ainsi que des collaborations avec les fintechs.

De leur côté, les fintechs doivent rester vigilantes et continuer à investir dans leur développement. En effet, bien que les banques ne soient actuellement pas perçues par les fintechs interrogées comme étant une menace mais plutôt comme étant des partenaires potentiels, elles pourraient devenir une menace dans les années à venir. Comme cela a été développé dans l'analyse, Edebex considère la menace actuelle des banques comme très faible étant donné la difficulté que ces dernières rencontrent dans le développement de *business models* semblables à ceux des fintechs. Néanmoins, ING a démontré qu'elle en était capable avec le lancement de ING Invoice Solutions. Rappelons que cette plateforme a pu être mise en place grâce à une collaboration avec des fintechs. Toutefois, comme l'a souligné Xavier Corman, de tels développements de la part de banques peuvent bénéficier aux fintechs en faisant connaître le produit. De plus, on peut supposer que les fintechs bénéficient d'un *first mover advantage* ou avantage du premier entrant.

En ce qui concerne la collaboration entre les banques et les fintechs, l'analyse a montré qu'elle peut être bénéfique aux deux parties. Néanmoins, il semblerait que les banques en aient plus besoin que les fintechs pour leur développement futur. Il est dès lors recommandé que les banques aillent vers les fintechs pour discuter avec elles et étudier les formes de collaborations envisageables. Bien que les acteurs interrogés n'identifient pas de forme de collaboration idéale, le modèle de l'incubateur dans lequel la banque invite des entrepreneurs pour leur permettre de développer leur fintech semble constituer une première forme de collaboration intéressante et bénéfique aux deux acteurs. Elle permet en effet à la banque d'identifier les fintechs avec lesquelles elle pourra collaborer dans le futur.





## Conclusion

Pour conclure, nous avons vu dans la partie 1 que les fintechs sont un phénomène récent et se sont principalement développées suite à la crise financière de 2007-2008. Cette dernière fut un élément déclencheur car elle a résulté en une diminution des prêts bancaires octroyés aux PME ainsi qu'en une hausse des liquidités disponibles. Des fintechs se sont alors développées pour répondre à la demande de financement des PME en mobilisant ces liquidités. D'autres facteurs permettent également d'expliquer l'émergence des fintechs, notamment Internet et les nouvelles technologies, la disponibilité des ressources humaines ou encore des facteurs d'ordre démographique. Nous avons vu également que les solutions de financement offertes par les fintechs sont diverses et couvrent plusieurs parties du bilan. Parmi ces solutions, le financement des créances commerciales a fait l'objet de ce mémoire. Cette forme de financement est intéressante à étudier, particulièrement dans le cas de la Belgique, car nous avons vu que le marché belge du factoring est en croissance et que la Belgique est un des pays européens où le factoring est le plus important en pourcentage du PIB. Enfin, nous avons vu qu'il existe trois modèles de fintechs offrant du financement de créances commerciales : un modèle de financement de factures grâce à un fonds, un modèle de place de marché mettant en relation vendeurs de factures et investisseurs, et un modèle d'escompte dynamique optimisant le moment du paiement de la facture.

La partie 2 de ce mémoire, consacrée à la présentation d'études sur les fintechs, a montré que les investissements en fintechs ne cessent de croître, ce qui témoigne de la confiance des investisseurs et de l'importance grandissante de ces nouveaux acteurs dans le secteur financier. Nous avons vu également que le marché européen du financement alternatif est en croissance et est dominé par le Royaume-Uni. Concernant le modèle de financement, le financement de créances commerciales sur des plateformes en ligne est en plein essor en Europe continentale. De plus, la Belgique représente le plus grand marché européen (hors Royaume-Uni) pour le financement de créances commerciales sur des plateformes en ligne, ce qui rend l'étude de cette catégorie de fintech dans le cadre de ce mémoire particulièrement intéressante. La majorité des études présentées considèrent que les fintechs ne seraient actuellement pas une menace pour les banques. Cela est particulièrement le cas en Europe et aux Etats-Unis où, contrairement à la Chine, les fintechs n'ont pas encore atteint une taille suffisante pour concurrencer et menacer les banques. Les fintechs seraient plutôt une opportunité pour les banques et la tendance est de plus en plus à la collaboration. Différentes formes de collaboration ont été identifiées, notamment le programme de référence, la marque

blanche ou encore l'acquisition. Parmi les réponses stratégiques que les banques doivent mettre en place, la digitalisation, l'innovation et la concentration sur le client sont également recommandées par les études présentées.

Dans la partie 3, nous avons cherché à répondre à la question de recherche suivante : quel est l'impact sur les banques du développement de fintechs sur le marché du financement de créances commerciales ? Pour ce faire, deux fintechs, Edebex et Koalaboox, ainsi que deux banques, BNP Paribas Fortis Factor et ING Commercial Finance, ont été interviewées.

Au terme de l'étude empirique réalisée dans ce mémoire, il apparaît que les fintechs de financement de créances commerciales ne représentent pas une menace pour les banques étudiées mais constituent plutôt une opportunité. Cette perception est supportée par l'analyse des segments de clientèle qui a montré que ces deux acteurs ne ciblent pas les mêmes clients et que les fintechs combleraient un vide sur le marché. L'analyse des parts de marché va également dans ce sens. De plus, nous avons vu que l'offre et le positionnement des fintechs et des banques diffère. Dès lors, la conclusion générale de cette étude est que l'impact de l'arrivée des fintechs sur le marché du financement des créances commerciales est positif pour les banques plutôt que négatif. En effet, cela permet aux banques de se remettre en question et de revoir leur manière de fonctionner ainsi que la manière de proposer leurs services de factoring. Nous avons vu que les banques interrogées ont déjà entamé leur transformation digitale et que des nouveaux produits, tels que ING Invoice Solutions, sont déjà sur le marché ou en cours de développement. Les fintechs représentent également une opportunité de collaboration. Nous avons vu que les banques étudiées ont déjà établi diverses collaborations avec les fintechs, notamment le développement conjoint de produit, l'incubation, la marque blanche ou encore le refinancement de fintechs.

Les banques sont donc en bonne voie pour saisir l'opportunité que représentent pour elles l'arrivée des fintechs sur le marché du financement des créances commerciales. Elles sont encouragées à continuer dans cette voie et à consentir les investissements nécessaires tant que les fintechs sont encore petites. En effet, vu leur croissance, les fintechs pourraient devenir une menace dans les années à venir en l'absence d'une réaction adéquate des banques. Nous avons vu par exemple qu'en Chine, les fintechs ont déjà atteint la taille des banques et les concurrencent donc directement. Il est également recommandé au management des banques de revoir leur structure organisationnelle et décisionnelle en vue d'être plus réactives et de faciliter la prise de décision. Il s'agit en effet d'un obstacle important qu'il convient de

surmonter en vue de mettre en place une stratégie. Enfin, un aspect central de la stratégie à adopter en réponse à l'arrivée des fintechs sur le marché sera très certainement de collaborer avec ces fintechs et, plus globalement, avec les start-ups technologiques. Il est donc recommandé aux banques qu'elles rencontrent ces fintechs et ces start-ups et qu'elles étudient les formes de collaborations envisageables. Dans cette optique, la mise en place d'un incubateur semble constituer une bonne entrée en la matière.

En ce qui concerne les fintechs, il est recommandé qu'elles continuent à investir dans leur développement afin de maintenir leur avantage du premier entrant. En effet, nous avons vu que les banques tendent à servir les segments de clients ciblés par les fintechs et à proposer des produits semblables à ceux offerts par les fintechs. Dès lors, la concurrence sur le marché va probablement s'accroître dans les années à venir. Cela pourrait avoir comme conséquence de pousser les prix à la baisse. Etant donné les prix élevés pratiqués actuellement par les fintechs, il est recommandé qu'elles baissent leurs prix afin d'être compétitives dans le futur. Une autre recommandation au management des fintechs (et qui concerne également les banques) est de se centrer sur le client et de lui apporter de la valeur ajoutée. Au vu des perspectives d'avenir, les différents acteurs sur le marché du financement de créances commerciales devront se différencier sur la valeur ajoutée apportée au client, comme le suggérait Alexandre de Fournoux. Cela pose la question de la pérennité du modèle de fintech de type place de marché, qui se limite à offrir un financement et ne serait pas suffisamment centré sur le client, comme le mentionnait Nicolas van Klinkenberg.

A l'avenir, il sera important de suivre les développements en termes de régulation des fintechs. En effet, bien que ces dernières opèrent dans un secteur financier qui est fortement régulé, elles sont encore très peu concernées par des réglementations spécifiques à leurs activités. Ces réglementations pourraient affecter leur développement ainsi que leur impact sur les banques.

Ce mémoire s'est penché sur les fintechs de financement de créances commerciales dans la perspective de leur impact sur les banques. D'autres axes de recherche sont également intéressants à étudier et pourront être traités dans des études futures, tels que l'impact des fintechs sur les entreprises financées (brièvement abordé dans ce mémoire) ou leur impact pour les investisseurs (en tant que nouvelle forme de placement financier). Ces deux axes de recherche permettraient entre autres d'apporter un éclairage sur la pérennité des fintechs en termes de leurs *business models*.

## Bibliographie

Arner, D. W., Barberis, J., & Buckley, R. P. (2015). *The evolution of FinTech: A new post-crisis paradigm?* Hong Kong: The University of Hong Kong.

Baeck, P., Bone, J., Garvey, K., Zhang, B., & Ziegler, T. (2016). *Pushing boundaries: The 2015 UK alternative finance industry report*. University of Cambridge Judge Business School, Cambridge Centre for Alternative Finance.

Banque nationale de Belgique. (2017). *Enquête trimestrielle sur l'appréciation des conditions de crédit : Perception de la contrainte de crédit*. En ligne sur le site web de Banque nationale de Belgique. Statistiques en ligne:

<http://stat.nbb.be/Index.aspx?DataSetCode=CCR&lang=fr#>, consulté le 12/04/2017.

Barkley, B., & Schweitzer, M. (2017). *Is "Fintech" good for small business borrowers ? Impacts on firm growth and customer satisfaction*. Working Paper no. 17-01, Federal Reserve Bank of Cleveland.

Basel Committee on Banking Supervision. (2010). *Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems*. Basel: Bank for International Settlements.

Belleflamme, P., Lambert, T., & Schwienbacher, A. (2014). Crowdfunding: Tapping the right crowd. *Journal of Business Venturing*, 29(5), pp. 585-609.

Bettinger, A. (1972). FINTECH: A series of 40 time shared models used at Manufacturers Hanover Trust. *Interfaces*, 2(4), pp. 62-63.

Block, J. H., Colombo, M. G., Cumming, D. J., & Vismara, S. (2017). New players in entrepreneurial finance and why they are there. *Small Business Economics*, pp. 1-12.

Blockchain France. (2017). *Qu'est-ce que la blockchain ?* En ligne sur le site web de Blockchain France: <https://blockchainfrance.net/decouvrir-la-blockchain/c-est-quoi-la-blockchain/>, consulté le 07/07/2017.

BNP Paribas. (2010). *Launch of BNP Paribas Competence Centres in Brussels*. En ligne sur le site web de BNP Paribas: <https://group.bnpparibas/en/press-release/launch-bnp-paribas-competence-centres-brussels>, consulté le 11/07/2017.

BNP Paribas. (2017). *Road to 2020 - BNP Paribas 2017-2020 business development plan*. En ligne sur le site web de BNP Paribas: <http://bnp-paribas.publispeak.com/road-to-2020-en/?pageno=1>, consulté le 16/07/2017.

BNP Paribas Fortis. (2016a). *Co.Station BXL souffle sa première bougie*. En ligne sur le site web de BNP Paribas Fortis: [https://newsroom.bnpparibasfortis.com/fr/library/press\\_release/co.station-bxl-souffle-sa-premire-bougie](https://newsroom.bnpparibasfortis.com/fr/library/press_release/co.station-bxl-souffle-sa-premire-bougie), consulté le 18/07/2017.

BNP Paribas Fortis. (2016b). *Factoring : un vrai succès*. En ligne sur le site web de Entreprises.bnpparibasfortis.be: <https://entreprises.bnpparibasfortis.be/fr/article?n=factoring-un-vrai-succes>, consulté le 20/05/2017.

BNP Paribas Fortis Factor. (2017). *BNP Paribas Fortis Factor*. En ligne sur le site web de BNP Paribas Fortis Factor: <https://www.factor.bnpparibasfortis.be/>, consulté le 23/04/2017.

Bunea, S., Kogan, B., & Stolin, D. (2016). Banks versus FinTech: At last, it's official. *Journal of Financial Transformation*, 44, pp. 122-131.

Buron, S. (2016). Trends summer university (1/4) : Fintechs et banques ont inétêt à cohabiter. *Trends-Tendances*, 41(25), pp. 52-54.

Burton, J., Garvey, K., James, A., Lui, A., Wardorp, R., Zhang, B., & Ziegler, T. (2016). *Sustaining momentum: The 2nd european alternative finance industry report*. University of Cambridge Judge Business School, Cambridge Centre for Alternative Finance.

Citi. (2016). *Digital disruption: How FinTech is forcing banking to a tipping point*. Citi GPS: Global Perspectives and Solutions.

Code civil – Loi du 21 Mars 1804. En ligne sur le site web de Ejustice.just.fgov.be: [http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi\\_loi/loi\\_a1.pl?language=fr&la=F&cn=1804032130&table\\_name=loi&&caller=list&fromtab=loi&tri=dd+AS+RANK](http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/loi_a1.pl?language=fr&la=F&cn=1804032130&table_name=loi&&caller=list&fromtab=loi&tri=dd+AS+RANK).

Cortet, M., Lycklama, D., & Nienhuis, J. J. (2013). Real-time financing: Extending e-invoicing to real-time SME financing. *Journal of Payments Strategy & Systems*, 7(3), pp. 232-245.

Culkin, N., Davis, A., & Murzacheva, E. (2016). Critical innovations in the UK peer-to-peer (P2P) and equity alternative finance markets for small firm growth. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 17(3), pp. 194-202.

Data.be. (2017). *Données d'entreprise, données de prospection et vérification d'antécédents des sociétés*. En ligne sur le site web de Data.be: <https://data.be/fr>, consulté le 18/07/2017.

Davies, S., Garfinkel, H., Kashyap, M., Nicolacakis, D., & Shipman, J. (2016). *Blurred lines: How FinTech is shaping financial services*. PwC.

Davis, A. (2011). *Beyond the banks. Innovative ways to finance Britain's small businesses*. London: NESTA.

Dickerson, J., Gagliardi, L., & Skan, J. (2016). *Fintech and the evolving landscape: landing points for the industry*. Accenture.

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

Dietz, M., Khanna, S., Olanrewaju, T., & Rajgopal, K. (2015). *Cutting through the FinTech noise: markers of success, imperatives for banks*. Global Banking Practice. McKinsey & Company.

Drummer, D., Jerenz, A., Siebelt, P., & Thaten, M. (2016). *FinTech – Challenges and opportunities: How digitization is transforming the financial sector*. McKinsey & Company.

Drummer, D., Koenitzer, M., Stein, P., Tufano, P., & Ventura, A. (2015). *The Future of FinTech. A Paradigm Shift in Small Business Finance*. Global Agenda Council on the Future of Financing & Capital. Geneva: World Economic Forum.

Edebex. (2017). *Plus flexible que le factoring | Découvrez Edebex !* En ligne sur le site web de Edebex: <https://edebex.com/>, consulté le 22/04/2017.

EU Federation for the Factoring and Commercial Finance Industry. (2016). *Factoring and commercial finance: A whitepaper*.

EU Federation for the Factoring and Commercial Finance Industry. (2017). *Facts & figures - Total factoring volume*. En ligne sur le site web de EUF: <https://euf.eu.com/total-factoring.html>, consulté le 20/05/2017.

Euribor-rates.eu. (2017). *Qu'est-ce que Euribor?* En ligne sur le site web de Euribor-rates.eu: <http://fr.euribor-rates.eu/que-est-ce-que-euribor.asp>, consulté le 11/07/2017.

Eurostat. (2017). *Produit intérieur brut aux prix du marché*. En ligne sur le site web de Ec.europa.eu:

<http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tec00000&language=fr>, consulté le 20/05/2017.

Exchange-Rates.org. (2017). *Taux du 31/12/2015 pour la livre sterling/euro*. En ligne sur le site web de Exchange-Rates.org: <http://fr.exchange-rates.org/Rate/GBP/EUR/31-12-2015>, consulté le 07/07/2017.

Fransoo, J. C., Reindorp, M. J., & van der Vliet, K. (2013). *Maximising the value of supply chain finance*. Eindhoven: Eindhoven University of Technology.

Google. (2017). *Découvrir : fintech, terme de recherche*. En ligne sur le site web de Google Trends: <https://trends.google.com/trends/explore?q=fintech>, consulté le 07/05/2017.

Herath, G. (2015). Supply-chain finance: The emergence of a new competitive landscape. *McKinsey on Payments*, 8(22), pp. 10-16.

ING Belgique. (2016). *ING Belgique lance ING Invoice Solutions avec Zervant et Basware*. En ligne sur le site web de ING Belgique: <https://about.ing.be/A-propos-dING/Press-room/Press-article/ING-BELGIQUE-lance-ING-Invoice-Solutions-avec-Zervant-et-Basware.htm>, consulté le 01/06/2017.

ING Belgique. (2017a). *Capital d'exploitation optimisé | Factoring ING Commercial Finance*. En ligne sur le site web de ING Belgique: <https://www.ing.be/fr/business/lending/factoring>, consulté le 27/04/2017.

ING Belgique. (2017b). *Gérer et financer vos factures en ligne*. En ligne sur le site web de ING Belgique: <https://www.ing.be/fr/business/day-to-day-banking/invoicesolutions/invoicesolutions>, consulté le 01/06/2017.

Investopedia. (2017). *Letter of credit*. En ligne sur le site web de Investopedia: <http://www.investopedia.com/terms/l/letterofcredit.asp>, consulté le 26/05/2017.

Jagtiani, J., & Lemieux, C. (2016). *Small business lending: Challenges and opportunities for community banks*. Working paper n°16-08, Federal Reserve Bank of Philadelphia, Research Department.



Ketterer, J. A. (2017). *Digital finance: New times, new challenges, new opportunities*. Discussion paper n°IDB-DP-501, Inter-American Development Bank, Connectivity, markets and finance division.

Klapper, L. (2006). The role of factoring for financing small and medium enterprises. *Journal of Banking & Finance*, 30(11), pp. 3111-3130.

Koalaboox. (2015). *Dossier de presse : Le 26 mai 2015, Koalaboox lance un nouvel outil innovant de financement sur le web destiné aux entrepreneurs et aux indépendants*. Communiqué de presse du 26/05/2015.

Koalaboox. (2017). *Financement et facturation en ligne*. En ligne sur le site web de Koalaboox: <https://www.koalaboox.com/be/fr/#welcome>, consulté le 22/04/2017.

Le Pendeven, B., & Mariage, G. (2015). Non-banking : une alternative au financement bancaire pour les entrepreneurs. *Entreprendre & Innover*, 2(25), pp. 8-20.

McCarthy, B., & Mills, K. G. (2016). *The state of small business lending: Innovation and technology and the implications for regulation*. Working Paper 17-042, Harvard Business School.

Milne, A., & Parboteeah, P. (2016). *The business models and economics of peer-to-peer lending*. Research Report No. 17, European Credit Research Institute.

PwC. (2015). *Where traditional and tech meet: How banks and marketplace lenders can partner up*.

PwC. (2017). *Redrawing the lines: FinTech's growing influence on financial services*. Global FinTech Report 2017.

Schueffel, P. (2016). Taming the beast: A scientific definition of Fintech. *Journal of Innovation Management*, 4(4), pp. 32-54.

Soufani, K. (2002a). On the determinants of factoring as a financing choice: evidence from the UK. *Journal of Economics & Business*, 54, pp. 239-252.

Soufani, K. (2002b). The decision to finance account receivables: the factoring option. *Managerial and Decision Economics*, 23(1), pp. 21-32.

Tozzi, J. (2009). *How merchant cash advances work*. En ligne sur le site web de Bloomberg: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2009-01-09/how-merchant-cash-advances-work>, consulté le 21/05/2017.

Williams-Grut, O. (2016). *The 27 fintech unicorns from around the world, ranked by value*. En ligne sur le site web de Business Insider UK: <http://uk.businessinsider.com/fintech-unicorns-ranked-by-value-2016-7>, consulté le 06/07/2017.