

# Table des matières

Déclaration.....	i
Remerciements .....	ii
<b>Je tiens à remercier Monsieur Frédéric Sonney (mon conseiller au travail de bachelor), qui m’a accompagné durant la rédaction de ce travail. Il m’a apporté de précieux conseils afin d’aborder ce sujet de la façon la plus complète possible.</b>	
Résumé.....	ii
Liste des figures.....	vi
<b>1. Introduction.....</b>	<b>1</b>
1.1 Objectifs et problématique .....	1
1.2 Méthodologie.....	2
1.3 Qu’est-ce qu’une Fintech ? .....	2
1.4 Quels services proposent-elles ? .....	3
• La tenue de compte.....	3
• L’émission et la gestion de la monnaie .....	3
• Le financement et l’épargne .....	3
• La gestion de l’investissement.....	3
1.4.1 Tenue des comptes.....	3
1.4.1.1 Services dédiés aux entreprises .....	3
1.4.1.1.1 E-commerce .....	3
1.4.1.1.2 Paiement mobile .....	4
1.4.1.2 Services dédiés aux clients .....	4
1.4.1.2.1 Portefeuille en ligne .....	4
1.4.1.2.2 Transfert de fonds.....	5
1.4.2 Émission et gestion de la monnaie.....	5
1.4.3 Financement et épargne .....	6
1.4.3.1 Financement participatif .....	6
1.4.3.1.1 Equity crowdfunding (investissement participatif) .....	6
1.4.3.1.2 Crowdlending (sous forme de prêt) .....	6
1.4.3.1.3 Crowgiving (sous forme de don).....	6
1.4.3.1.4 Reward based crowdfunding (sous forme de récompense).....	6
1.4.4 Gestion des investissements.....	7
1.5 Historique .....	7
1.6 Contexte actuel .....	8
<b>2. Environnement macroéconomique.....</b>	<b>9</b>
2.1 L’analyse PESTEL.....	9
2.1.1 Politique .....	9
2.1.1.1 Dépendance de la FINMA.....	9
2.1.1.2 Pression internationale.....	10
2.1.2 Économique .....	10
2.1.2.1 Développer sa notoriété .....	10

Développer sa notoriété.....	11
2.1.3 Sociologique .....	11
2.1.3.1 Une nouvelle façon de consommer.....	11
2.1.4 Technologique .....	12
2.1.4.1 Entretien du parc IT .....	12
Entretien du parc IT .....	12
2.1.4.2 De nouvelles technologies font leur apparition dans le monde bancaire et financier .....	13
2.1.5 Environnemental .....	13
2.1.6 Légaux.....	13
2.1.6.1 Les banques toujours plus sous pression... ..	13
2.1.6.2 ... Mais création de situations favorables pour les Fintech.....	15
2.1.6.2.1 Nouveau délai pour les comptes d'exécution.....	15
2.1.6.2.2 Évolution dans un espace non réglementé .....	15
2.1.6.2.3 Licence Fintech.....	16
<b>2.2 Scénarii.....</b>	<b>17</b>
2.2.1 Scénario 1 : adoption lente des Fintech .....	18
2.2.2 Scénario 2 : les Fintech peuvent devenir une menace pour les banques ..	19
2.2.3 Scénario 3 : statu quo .....	20
2.2.4 Scénario 4 : les Fintech peuvent devenir une opportunité pour les banques .....	21
<b>3. Le secteur bancaire .....</b>	<b>22</b>
<b>3.1 Les cinq forces de Porter .....</b>	<b>22</b>
3.1.1 La menace des nouveaux entrants .....	22
3.1.2 La menace des substitutions .....	22
3.1.3 Pouvoir de négociation des acheteurs.....	24
3.1.4 Pouvoir de négociation des fournisseurs.....	25
3.1.5 Le rôle des pouvoirs publics .....	25
3.1.6 L'intensité de la concurrence.....	25
<b>3.2 La dynamique de la concurrence.....</b>	<b>26</b>
<b>4. Les concurrents et les marchés .....</b>	<b>27</b>
<b>4.1 Les groupes stratégiques.....</b>	<b>27</b>
<b>4.2 Les segments de marché .....</b>	<b>29</b>
4.2.1 Le revenu.....	29
4.2.2 Sensibilité à la technologie.....	29
4.2.3 Besoin.....	29
4.2.4 Le client type.....	30
<b>5. Opportunités et menaces.....</b>	<b>30</b>
<b>5.1 Opportunités .....</b>	<b>30</b>
<b>5.2 Menaces.....</b>	<b>30</b>
<b>6. Conclusion .....</b>	<b>32</b>

## Liste des figures

Figure 1 : « Quels sont, selon vous, les principaux défis en lien avec la mise en place de l'EAR ? » .....	14
Figure 2 : Scénarii à dix ans .....	17
Figure 3 : Pourcentage d'individus par pays utilisant des solutions Fintech.....	23
Figure 4 : Estimation des baisses des revenus des banques dues aux Fintech.....	23
Figure 5 : Hexagone sectoriel 5(+1) forces de Porter .....	25
Figure 6 : Cycles de concurrence.....	23
Figure 7 : Groupes stratégiques .....	28

# 1. Introduction

## 1.1 Objectifs et problématique

Aux États-Unis, l'industrie des Fintech est en pleine expansion ces dernières années et arrive depuis peu sur le continent européen. Elles se développent rapidement car, avec la démocratisation des technologies mobiles, de nombreuses opportunités se sont créées dans le secteur financier. Ces entreprises, souvent des startups, concurrencent les institutions financières du monde avec leurs technologies et solutions innovantes.

Les Fintech ont pour objectif de remplacer certaines activités voire le métier de banquier. Elles proposent par exemple des solutions de financement, de dépôt ou encore des systèmes de paiement. Elles sont, pour le moment, principalement positionnées sur des marchés de niche mais tendent à se développer pour offrir aux clients et aux entreprises l'équivalent des prestations qu'ils peuvent obtenir dans une banque. Des sociétés de capital-risque et également plusieurs banques investissent dans ces sociétés. D'autres, comme BNP Paribas, choisissent de créer des partenariats, car elles pensent que les Fintech trouveront les solutions aux défis qui attendent ce secteur qui est encore en pleine mutation. D'ailleurs, en Suisse, 92 %<sup>1</sup> des banques jugent le « Online Onboarding » plutôt ou très pertinent, preuve que les mœurs changent et que l'on assiste à une révolution des mentalités dans ce domaine traditionnel.

Le public est devenu très intéressé par les solutions proposées par les Fintech, car elles permettent de ne plus passer par l'intermédiaire des banques. Les sociétés Fintech rendent accessibles à tout le monde et à faible coût des services autrefois opaques, proposés par les banques traditionnelles aux clients les plus fortunés.

Nous verrons durant ce travail les enjeux que représentent les Fintech pour les banques, mais également pour la population. Nous expliquerons comment ces sociétés peuvent concurrencer les entreprises du secteur bancaire et quelles sont les menaces et opportunités de ces Fintech qui cherchent à repenser le rôle et la place des banques dans notre société.

---

<sup>1</sup> Étude du think tank e-foresight de Swisscom et du Centre de compétence Sourcing dans l'industrie financière « Service Fintech dans le retail banking ».

## 1.2 Méthodologie

Le travail se divise en quatre grandes parties. La première définit ce que sont les Fintech et donne une vue d'ensemble des services qu'elles proposent. Ensuite, nous verrons les origines de ces sociétés pour comprendre les facteurs qui les ont poussées à se développer, notamment ces dernières années.

La deuxième comprendra une analyse PESTEL afin d'identifier les facteurs d'influence macro environnementale. Suite à cela, nous sélectionnerons deux variables pivots afin de simuler des scénarii pour évaluer leur impact sur le secteur bancaire dans les années à venir. Ensuite, nous analyserons l'intensité de la concurrence dans le secteur bancaire. Pour cela, nous utiliserons le modèle des cinq forces de Porter ainsi qu'une analyse du cycle de la concurrence afin de se rendre compte du cycle dans lequel on se trouve.

Troisièmement, nous définirons les différents groupes stratégiques de l'industrie ainsi que le type de client ciblé par les Fintech.

La dernière partie concernera la conclusion. Elle synthétisera et reprendra les points les plus importants notamment les solutions envisageables pour l'avenir des Fintech et des banques traditionnelles.

Cette méthodologie est basée sur le livre *Stratégique* étudié en cours afin d'analyser l'environnement dans lequel évoluent les banques et les Fintech.

## 1.3 Qu'est-ce qu'une Fintech ?

Financial Technology, abrégé « Fintech », désigne des technologies associées au secteur financier. Ces sociétés ont commencé à croître ces dernières années grâce à la révolution numérique. Elles ont un grand potentiel de développement et utilisent des technologies innovantes, souvent connectées, afin d'offrir à un large public des prestations financières plus adaptées que ce que proposent les institutions bancaires. Ces Fintech ont pour objectif de remplir les mêmes fonctions qu'un banquier et donnent aux clients une alternative pour ne plus passer par l'intermédiaire des banques.

Ces sociétés sont disruptives, c'est-à-dire qu'elles cassent les habitudes établies en proposant une nouvelle façon de consommer des services, plus accessibles et moins chers. Pour finir, elles participent aussi à la suppression des acteurs actuels en proposant un nouveau modèle d'affaires.

## 1.4 Quels services proposent-elles ?

Les services proposés par les sociétés Fintech sont divers et variés. Chaque jour, de nouvelles prestations sont mises en place par ces sociétés qui évoluent quotidiennement. Pour une question de simplification, nous allons différencier et expliquer brièvement les quatre principales activités bancaires et financières sur lesquelles les Fintech se sont positionnées.

- La tenue de compte
- L'émission et la gestion de la monnaie
- Le financement et l'épargne
- La gestion de l'investissement

Pour cette partie descriptive, je me suis appuyé sur le livre de Régis Bouyala, *La révolution Fintech*.

### 1.4.1 Tenue des comptes

La tenue des comptes concerne tout ce qui touche aux transactions du compte courant, que ce soit au débit ou au crédit. Certains services visent principalement les entreprises, généralement les PME, et d'autres les clients finaux.

#### 1.4.1.1 Services dédiés aux entreprises

##### 1.4.1.1.1 E-commerce

Le e-commerce s'est beaucoup développé depuis le début du XXI<sup>e</sup> siècle. Il permet d'effectuer ses achats par internet, sans être obligé de se déplacer en magasin, et en plus de se faire livrer à la maison. Chaque année, la part des ventes en ligne augmente et bien que les moyens de paiement utilisés soient différents selon les habitudes de chaque pays, c'est généralement la carte de crédit qui est favorisée.

Les sociétés Fintech ont su proposer des solutions adaptées dans l'e-commerce. Premièrement, elles proposent aux commerçants, contrairement aux banques, d'augmenter le taux d'achat des visiteurs du site internet. Ceci grâce notamment à la convivialité de leurs interfaces, de la rapidité d'exécution et la possibilité d'utiliser plusieurs moyens de paiement.

Deuxièmement, ces sociétés se sont spécialisées dans la diminution du taux de fraude en utilisant des technologies comme le *big data* et les machines-learning. C'est un avantage clé, car les sites de e-commerce ont besoin d'avoir la confiance des clients pour être utilisés. Malheureusement, le taux de fraude sur les transactions en ligne devrait doubler d'ici 2020 pour atteindre le montant de 25,6 milliards de dollars<sup>2</sup>.

#### 1.4.1.1.2 *Payement mobile*

Payer via son téléphone facilite les transferts d'argent et a été rendu possible avec le développement des smartphones. Ce service a été mis en place notamment pour les commerces de proximité pour faire face au e-commerce. De plus, ce type de paiement permet d'éviter des commissions trop élevées au commerçant pour l'utilisation d'un terminal bancaire.

Les Fintech ont rapidement élaboré des programmes de fidélité pour aider les commerçants à fidéliser leur clientèle via le paiement mobile. En effet, il est possible, par exemple, de choisir d'octroyer certains rabais spéciaux après un nombre défini d'achats dans le magasin. Ce système permet un gain de temps pour la gestion de la caisse ainsi qu'une diminution des risques humains.

Un dernier avantage concerne la diminution de vandalisme sur les distributeurs automatiques puisque ces derniers ne stockent plus d'argent physique.

### 1.4.1.2 **Services dédiés aux clients**

#### 1.4.1.2.1 *Portefeuille en ligne*

Le portefeuille en ligne (wallet) a été principalement développé pour les smartphones et permet de stocker toutes ses cartes (bancaires, cartes de fidélité) en les numérisant dans un système, puis d'effectuer des paiements à la caisse ou en ligne.

Ce système permet de sécuriser l'usage de la carte bancaire, généralement sur internet, puisque le client n'a plus à communiquer les données sensibles (numéro de carte de crédit, crypto code) aux sites internet. Le portefeuille en ligne est également ergonomique, car il n'y a plus besoin de retaper à chaque fois son numéro de carte lorsque l'on effectue une transaction en ligne. Toutes les cartes sont centralisées sur internet ou sur le téléphone et deviennent alors moins encombrantes dans le portefeuille « physique ». De plus, il est beaucoup plus facile d'utiliser la carte de fidélité et ainsi recevoir des rabais.

---

<sup>2</sup> Paiements en ligne : une étude prédit une explosion de la fraude d'ici 2020  
Disponible à l'adresse : <http://www.cbanque.com/actu/57901/paiements-en-ligne-une-etude-predit-une-explosion-de-la-fraude-ici-2020>

Les Fintech mettent en place des services annexes aux portefeuilles pour favoriser leur utilisation, comme par exemple la création d'une cagnotte, achat entre particuliers ou encore comparaison de prix.

#### *1.4.1.2.2 Transfert de fonds*

Les Fintech ont su concurrencer les institutions bancaires qui proposent ce service à coûts élevés, surtout s'il s'agit de transfert international. Pour comparaison, en moyenne, les frais d'une transaction internationale représentent 6-7 %<sup>3</sup> du montant de la transaction lorsque l'on passe par l'intermédiaire d'une banque. La Fintech TransferWise propose la même prestation mais pour 0,5 %<sup>3</sup> du montant de la transaction. De plus, il est plus évident d'avoir un suivi des paiements et à moindres frais que ce que propose une banque.

Ce service est très démocratisé dans les pays en développement puisque les personnes travaillant à l'étranger peuvent envoyer de l'argent à leur famille restée dans leur pays. Il ne faut pas oublier non plus que seulement une minorité de la population de ces pays a un compte bancaire et utilise principalement le téléphone comme moyen de paiement.

### **1.4.2 Émission et gestion de la monnaie**

Plusieurs monnaies virtuelles ont vu le jour ces dernières années, notamment Litecoin ou Ripple, mais le bitcoin est la monnaie virtuelle la plus connue au monde actuellement. Ces monnaies utilisent le système Blockchain et ne sont pas soumises à une banque centrale contrairement aux autres monnaies.

Le principal avantage est le faible coût de transaction. Cependant, par l'anonymat que procure le bitcoin, il peut potentiellement être utilisé pour le financement d'activités criminelles et le blanchiment d'argent. Les Fintech se sont principalement développées dans la conversion de ces monnaies virtuelles dans une monnaie traditionnelle. Cela permet aux commerçants d'accepter d'être payés par monnaie virtuelle puis de rapidement la convertir en une monnaie traditionnelle.

---

<sup>3</sup> Rapport « Fintech 2020 : reprend l'initiative »

## 1.4.3 Financement et épargne

### 1.4.3.1 Financement participatif

Le crowdfunding, traduit en français par financement participatif, consiste pour une entreprise ou un individu à lever des fonds sans passer par l'intermédiaire de la banque. Généralement, c'est l'addition de nombreux petits investisseurs qui permettent d'atteindre le montant de financement nécessaire. En effet, les investisseurs et les demandeurs de fonds sont mis en relation sur une plateforme informatique afin que chacun puisse trouver son intérêt.

On retrouve quatre grandes catégories de crowdfunding :

#### 1.4.3.1.1 *Equity crowdfunding (investissement participatif)*

L'investisseur, institutionnel ou particulier, finance l'entreprise dans l'idée d'acquérir des parts de la société par la suite. Il devient alors un actionnaire de l'entreprise et peut donc s'attendre à recevoir une contrepartie financière si le projet porte ses fruits.

#### 1.4.3.1.2 *Crowdlending (sous forme de prêt)*

C'est la forme qui ressemble le plus à ce que proposent les banques. L'investisseur prête de l'argent à l'entreprise et reçoit en contrepartie le remboursement du nominal ainsi que des intérêts.

#### 1.4.3.1.3 *Crowgiving (sous forme de don)*

Il est généralement utilisé pour le financement d'association ou causes humanitaires. Le principe est simple : la personne se rend sur la plateforme afin de faire un don, du montant qu'elle veut. Il va de soi que l'investisseur s'attend à ne rien recevoir en retour. Cette solution de crowgiving permet de faciliter les dons avec son système convivial et intuitif.

#### 1.4.3.1.4 *Reward based crowdfunding (sous forme de récompense)*

L'investisseur recevra en contrepartie de son financement une récompense symbolique, souvent de la marchandise que crée l'entreprise ou un service. Généralement, la récompense est proportionnelle à l'apport de l'investisseur.

#### 1.4.4 Gestion des investissements

Le robot advisor a été conçu afin de gérer les actifs des clients notamment par des analyses *big data* ainsi que de puissants algorithmes. Leurs services comprennent la planification automatisée de portefeuille, la répartition automatique des actifs, les évaluations des risques, le rééquilibrage des comptes et d'autres outils numériques. Cette technologie est très en vogue aux États-Unis et ces robots gèrent actuellement vingt milliards de dollars<sup>4</sup>, montant qui devrait encore augmenter fortement dans les prochaines années.

Ce service se démocratise. En effet, il était compliqué pour les petits portefeuilles d'investir avec peu de fonds propres ; ils étaient obligés de se débrouiller seuls, car les services de conseillers financiers étaient trop onéreux. Grâce aux robots advisors, il est désormais possible pour eux d'investir de manière passive et de garder une grande discrétion quant à leur fortune, tout en ayant des frais raisonnables.

### 1.5 Historique

Même si l'on parle beaucoup des Fintech depuis deux ou trois ans, on oublie que les sociétés Fintech existent depuis la moitié du XXe siècle. En effet, déjà en 1950, les cartes de crédit sont apparues sur le marché pour remplacer l'argent physique. Puis sont arrivés, une décennie plus tard, les guichets automatiques, pour remplacer les caissiers des banques. Toutes ces technologies ont été adoptées par les banques afin de réduire les coûts et améliorer le service client.

Par la suite, il y a eu d'autres innovations, à commencer par le traitement numérique des actions en 1970 et l'apparition des ordinateurs dans les banques centrales en 1980. Ensuite, la démocratisation d'internet est arrivée dans les années 1990. Cette évolution a permis le développement du commerce électronique et des sites de courtage sont apparus pour remplacer le courtage par téléphone. Nous pouvons remarquer que cela fait plusieurs décennies que les Fintech révolutionnent le monde bancaire et financier.

Ces développements ont permis de créer des outils plus sophistiqués de gestion des risques, de traitement des paiements, de gestion de la trésorerie et d'analyse des données. Plus récemment, on retrouve les produits de grandes sociétés financières utilisés dans le monde entier comme par exemple Bloomberg, qui est devenu la référence concernant la publication d'informations financières.

---

<sup>4</sup> Qu'est-ce qu'un robot-advisor ?

Disponible à l'adresse : <http://www.lesmeilleurfonds.com/article.php?post=51>

## 1.6 Contexte actuel

Il n'y a encore pas si longtemps, les banques avaient le monopole pour des prestations comme le crédit financier ou les conseils d'investissement. Cependant, les Fintech sont arrivées et se placent comme des concurrents directs. C'est le secteur des paiements qui est pour le moment le plus attaqué par les Fintech, qui voient dans ce service une opportunité de démocratiser leurs technologies.

Le nombre de Fintech est en très forte augmentation ces dernières années. Les investissements pour ces sociétés ont atteint pour les trois premiers trimestres 2016 dix-huit milliards de dollars<sup>5</sup>. Elles font leur apparition dans le paysage suisse grâce à plusieurs incubateurs et une diminution des barrières à l'entrée. La Suisse favorise ces jeunes entreprises afin que la place financière reste innovante et concurrentielle alors que les banques focalisent leurs forces sur la mise en place des diverses réglementations qui ont été imposées au monde bancaire et financier ces dernières années.

En Suisse, on en comptait 24 en 2010 et elles sont un peu moins de 200 aujourd'hui, divisées principalement entre Genève et Zurich. Elles se sont spécialisées dans l'investissement institutionnel, la finance personnelle, les paiements, les infrastructures bancaires ainsi que la cryptofinance et la blockchain. On retrouve également de nombreux incubateurs et accélérateurs comme Fongit ou Fintech Fusion à travers la Suisse pour favoriser leur développement.

Les banques suivent de près les Fintech car elles savent que le métier de banquier va être redéfini dans les prochaines années avec l'arrivée de nombreuses technologies innovantes. Elles préfèrent pour le moment rester prudentes puisqu'elles ne savent pas si ces innovations vont réellement être adoptées par le public ou s'il s'agit d'un effet de mode. En tout cas, les banques ont bien compris que les Fintech proposent des solutions qui sont plus proches des attentes du public. Les institutions bancaires ont d'ailleurs amorcé leur métamorphose ; elles essaient de proposer des prestations en ligne qui plaisent de plus en plus à la clientèle.

---

<sup>5</sup> Fintech Investment in China Doubled in 2016, Declines in Europe, US  
Disponible à l'adresse : <https://www.cryptocoinsnews.com/Fintech-investment-china-doubled-2016-declines-europe-us/>

## 2. Environnement macroéconomique

### 2.1 L'analyse PESTEL

L'analyse de l'environnement dans lequel évoluent les entreprises est essentielle afin de savoir quelles menaces et opportunités existent afin d'anticiper certaines évolutions du marché. Pour ce faire, je vais utiliser l'analyse PESTEL pour définir les facteurs qui peuvent avoir un impact sur les entreprises du secteur bancaire et plus particulièrement les Fintech. Pour des raisons de simplification, nous nous concentrerons sur ceux qui ont le plus d'impact.

Suite à cela, nous définirons les variables pivots, c'est-à-dire les facteurs qui ont le plus d'influence. Pour terminer cette analyse, nous établirons plusieurs scénarii sur la base de deux variables qui ont le plus grand degré d'incertitude et le plus gros impact potentiel afin d'anticiper certaines tendances macro environnementales.

#### 2.1.1 Politique

##### 2.1.1.1 Dépendance de la FINMA

La FINMA a été créée après la crise de 2008. Elle a pour but de surveiller et réguler les diverses activités bancaires et financières. Cette autorité a mis en place de nombreuses mesures afin de protéger les différents acteurs financiers et économiques. Durant les dernières années, la FINMA a été critiquée pour le choix de sa politique qui pénalisait la place financière suisse avec ses nombreuses mesures pour les banques.

Pour la première fois depuis l'année dernière, la FINMA a annoncé qu'elle allait se pencher sur le cas de la compétitivité de la place financière. Elle a déjà commencé à alléger certaines réglementations afin de laisser plus de liberté aux acteurs pour qu'ils puissent se développer. On retrouve par exemple la modification de l'ordonnance sur les banques afin de favoriser les Fintech. La politique de la FINMA est un facteur très fort puisque les Fintech sont très dépendantes des décisions prises par l'autorité de surveillance. En effet, afin de promouvoir ces sociétés, la FINMA a décidé de baisser les barrières à l'entrée pour qu'elles puissent tester leurs solutions dans des conditions de marché plus ou moins réelles. La FINMA a fait ce choix en pensant que les Fintech ont un potentiel pour rendre la place financière suisse plus attractive. Cependant, si elle change d'avis entre temps ou si elle décide de renforcer sa politique pour préserver les intérêts des investisseurs, alors ces avantages disparaîtront.

Décision de la FINMA	
Impact	Très Fort
Degrés d'incertitude	Moyen

### 2.1.1.2 Pression internationale

Le secteur bancaire suisse a été mis sous pression ces dernières années. Nous avons pu constater que des pays comme les États-Unis et l'Union européenne avaient le pouvoir d'imposer au secteur bancaire suisse leur volonté. On retrouve par exemple la perte du secret bancaire pourtant mis en place depuis 1929 et que l'on pensait inébranlable, ceci afin d'harmoniser les normes mondiales avec celles de la Suisse. La compétitivité des banques en a pâti puisqu'elles ont été contraintes de mettre en place de nombreux processus et procédures afin de respecter toutes ces nouvelles directives. La pression internationale sur l'industrie Fintech en Suisse est relativement faible pour le moment. Ce sont des entreprises récentes qui évoluent un peu partout dans le monde. Les gouvernements cherchent à exploiter leur potentiel plutôt qu'à les réguler. Mais il n'est pas impossible qu'un jour les plus grandes puissances mondiales décident d'harmoniser la réglementation des Fintech, comme ce fut le cas pour les banques auparavant. La Suisse devra très certainement se plier également à cette nouvelle réglementation.

Pression internationale	
Impact	Fort
Degrés d'incertitude	Faible

## 2.1.2 Économique

### 2.1.2.1 Développer sa notoriété

La notoriété ainsi que la confiance qu'a la population envers les acteurs financiers sont primordiales. En effet, si un établissement n'a plus la confiance de ses clients, alors ces derniers vont tous retirer leur argent pour le mettre dans une autre banque. Les autres établissements financiers ne voudront plus faire affaire avec elle. Ce facteur a un impact très important pour les Fintech et les établissements bancaires en général. Comme pour les banques, si le public n'a pas confiance dans le système des Fintech, jamais ils n'utiliseront leurs services.

Actuellement, les solutions proposées par les Fintech sont à petite échelle et peu de gens les utilisent, contrairement aux banques. Elles n'ont pas encore testé leurs solutions face à une grande gros volumes lorsque, par exemple, on a beaucoup de clients qui effectuent des opérations en même temps. Malheureusement, pour améliorer leurs systèmes et les adapter, elles devront effectuer des investissements en temps et en argent. Leurs charges vont augmenter et elles perdront alors cet avantage par rapport aux banques.

De plus, les Fintech n'ont pas beaucoup d'expérience concernant le risque de liquidité ou concernant la fraude. Premièrement parce que ce sont des entreprises relativement récentes pour la plupart. Et deuxièmement, les volumes sont très faibles par rapport aux banques, c'est pourquoi les fraudeurs ne les ont pas encore prises pour cibles. Le danger est alors que les entreprises Fintech sous-estiment ce risque puisqu'elles ne l'ont pour le moment presque jamais ou que très peu rencontré.

Pour finir, elles risquent, en voulant simplifier au maximum leurs services, de donner une trop ample liberté aux clients, pouvant mettre en péril la sécurité des données et du capital de ces derniers. Il y a de fortes chances que les Fintech n'arriveront pas à anticiper tous ces potentiels risques qui pourraient les mener à la faillite selon la gravité du cas.

<b>Développer sa notoriété</b>	
Impact	Très Fort
Degrés d'incertitude	Fort

### **2.1.3 Sociologique**

#### **2.1.3.1 Une nouvelle façon de consommer**

La digitalisation des services est devenue commune pour d'autres secteurs d'activités comme l'hôtellerie et les transports. Aujourd'hui, ce sont les institutions bancaires et financières qui doivent faire face à de nouveaux concurrents utilisant la digitalisation des services financiers. Depuis quelques années nous pouvons remarquer une diminution des fréquentations des succursales bancaires. Avec le développement de l'e-banking et d'autres prestations en ligne, les clients préfèrent favoriser les solutions digitales plutôt que se déplacer à l'agence. Nous pouvons remarquer également une différence de consommation entre les générations et principalement la génération Y.

C'est un facteur avec un impact important pour les sociétés Fintech puisqu'elles ne proposent que des solutions digitales. La génération Y représente aujourd'hui 60,9 %<sup>6</sup> des utilisateurs des solutions Fintech. Ce chiffre nous montre que les nouvelles générations en sont friandes. Cette tendance devrait se poursuivre notamment avec l'arrivée de la prochaine génération qui sera encore plus adepte de ces technologies. Il n'y aura donc très certainement pas de retournement de tendance dans les années à venir mais une plus grande adoption des solutions digitales. Cependant, si les clients,

---

<sup>6</sup> Capgemini Financial Services Analyses, 2016 ; Capgemini and LinkedIn WFTR Voice of Customer Survey

pour une raison particulière, décident d'arrêter d'utiliser les solutions digitales pour favoriser les solutions plus traditionnelles, alors le modèle économique des Fintech disparaîtra.

<b>Nouvelle façon de consommer</b>	
Impact	Très Fort
Degrés d'incertitude	Faible

## **2.1.4 Technologique**

### **2.1.4.1 Entretien du parc IT**

Seulement une petite partie des budgets alloués par les banques à l'IT sont destinés à l'élaboration de nouveaux projets pour faire face aux futurs défis. Malheureusement, la plus grande partie du budget est investie dans la maintenance des produits qui sont déjà en place dans la banque. En effet, ces dernières utilisent des programmes pouvant avoir plusieurs années mais qui nécessitent toujours des adaptations ou des mises à jour. À l'opposé, les Fintech se focalisent sur une partie de la chaîne de valeur d'une banque et développent, pour le moment, uniquement une prestation spécifique. Elles n'ont donc pas à se soucier de la maintenance d'un programme antérieur et peuvent allouer tout leur temps à l'amélioration de leur unique produit.

Autre différence majeure, les technologies utilisées par les banques sont développées en interne par le service IT. Ce dernier doit, entre autres, respecter de fortes contraintes système puisque les applications qu'il développe doivent être compatibles avec le système actuel. Il peut y avoir des contradictions, des systèmes moins ergonomiques et utiles pour le client peuvent être mis en place car ce sont les seuls compatibles ou alors les plus économiques. Les sociétés Fintech sont beaucoup plus libres dans leur choix d'utiliser certaines technologies ; elles sont beaucoup plus récentes et n'ont donc pas ce problème de compatibilité avec un système antérieur.

Ce facteur a un impact moyen parce que si, pour le moment, les Fintech sont avantagées, il ne faudra pas oublier que si elles se développent dans les années à venir, elles rencontreront les mêmes problèmes que les institutions bancaires traditionnelles.

<b>Entretien du parc IT</b>	
Impact	Moyen
Degrés d'incertitude	Faible

### 2.1.4.2 De nouvelles technologies font leur apparition dans le monde bancaire et financier

Les nouvelles technologies sont de plus en plus adaptées afin d'augmenter la plus-value des prestations. Big data, intelligence artificielle et blockchain sont les principales révolutions technologiques qui vont bouleverser le secteur bancaire. Ce facteur a un très fort impact, car les Fintech se spécialisent dans ces technologies afin de concurrencer les banques. Malheureusement, plusieurs inconnues subsistent. En effet, on ne sait pas encore si la blockchain sera viable ainsi que la qualité des données récoltées par les sociétés Fintech pour faire leurs analyses. Elles ont besoin d'un grand nombre de données afin que leurs algorithmes puissent déceler des tendances. Actuellement, les données sensibles et exploitables comme les données personnelles, d'achats, style de vie et d'habitudes, nécessaires à de telles analyses sont enregistrées dans les banques traditionnelles. Mais contrairement à la blockchain, le *big data* ainsi que l'intelligence artificielle devraient à coup sûr modifier les habitudes du secteur financier.

Nouvelle technologie	
Impact	Très Fort
Degrés d'incertitude	Moyen

### 2.1.5 Environnemental

Les facteurs environnementaux n'ont pour le moment aucun impact sur les sociétés bancaires. On parle depuis quelques années de politique écologique avec le recyclage du papier, l'économie de l'énergie et la diminution du gaspillage. Néanmoins, à l'heure actuelle, les facteurs environnementaux n'ont aucun impact sur le secteur bancaire et financier.

Environnement	
Impact	Très Faible
Degrés d'incertitude	Très Faible

### 2.1.6 L'égaux

#### 2.1.6.1 Les banques toujours plus sous pression...

La réglementation du monde bancaire et financier a énormément évolué depuis dix ans à cause des divers crises et scandales que l'on a connus depuis 2008. Des nouvelles normes ont été rédigées comme par exemple les Accords de Bâle ou les exigences pour les banques d'importance systémique (Too big to fail) concernant les fonds

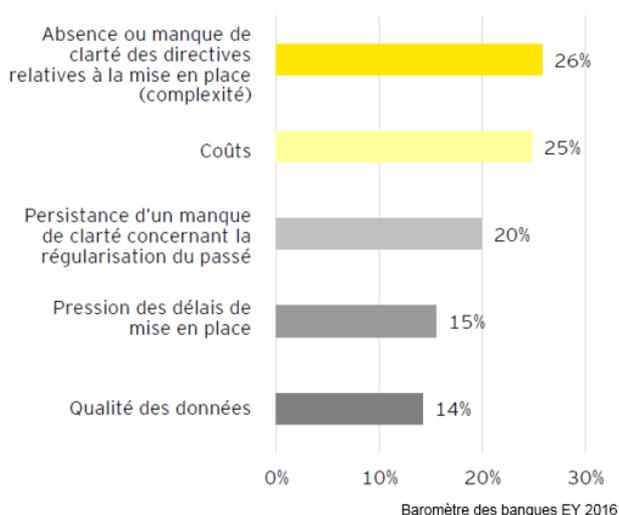
propres et la gestion du risque. D'autres processus sont encore à mettre en place, comme par exemple l'échange automatique de renseignements qui commencera en 2018.

Les banques n'ont jamais connu autant de changements depuis des centaines d'années. Les services des compliances ainsi que de la fiscalité se sont énormément développés. Cependant, ces réglementations ont eu un impact sur le service client, puisqu'il y a beaucoup plus de paperasse administrative dans la relation. En effet, aujourd'hui, les banques cherchent à diminuer au maximum le risque afin de se protéger. Elles mettent alors en place en interne des procédures complexes pour éviter tout incident.

Le secteur bancaire suisse est particulier car il a joui d'une grande liberté et applique encore le principe de l'autorégulation. Cependant, depuis la création de la FINMA, de nombreuses directives ont été imposées aux banques pour protéger les divers acteurs économiques. En contrepartie, la compétitivité et la rentabilité des banques suisses en pâtissent.

Ce facteur a un très fort impact puisque la réglementation est un frein à l'innovation. En effet, les banques essaient de trouver des solutions pour rester compétitives dans cet environnement réglementé au lieu de trouver de nouvelles solutions innovantes. Mais cette adaptation a un coût. Les banques ont été obligées d'investir massivement pour respecter ces nouvelles normes.

Figure 1 : « Quels sont, selon vous, les principaux défis en lien avec la mise en place de l'EAR ? »



D'ailleurs, le nombre de banques ne cesse de diminuer chaque année, passant de 331 établissements bancaires en 2006 à 266 en 2015.

Les banques se consolident entre elles pour réduire leurs charges et optimiser leurs processus. Par exemple, nous pouvons remarquer sur la figure 1 ci-dessus que 25 % des banques trouvent les coûts de la mise en place de l'échange automatique de données trop élevés.

### **2.1.6.2 ... Mais création de situations favorables pour les Fintech**

La réglementation de la FINMA est un grand défi pour ces startups suisses. Elles ont un potentiel risque moindre que celui des banques et elles ont donc obtenu une réglementation allégée pour réaliser leurs activités. On peut donner comme exemple l'autorisation par la FINMA d'effectuer l'identification d'un client par visioconférence, ce qui permet l'ouverture d'un compte bancaire en ligne. Ainsi, la Suisse essaie de mettre en place un écosystème favorable aux Fintech pour qu'elles puissent tester leurs innovations sur les marchés réels. Mais le principal changement a été la modification de la loi et de l'ordonnance sur les banques par la FINMA pour faciliter l'essor des Fintech dans le paysage économique suisse. On retrouve trois principales mesures.

#### *2.1.6.2.1 Nouveau délai pour les comptes d'exécution*

Cette mesure vise principalement à favoriser le financement participatif (crowdfunding) puisque cela augmente la durée des placements des clients sur les comptes des plateformes. Avant cette modification de l'ordonnance sur les banques, les entreprises qui voulaient se financer via crowdfunding ne disposaient que de sept jours pour trouver les fonds auprès des épargnants. Il était alors compliqué de trouver en si peu de temps les fonds nécessaires, c'est pourquoi la FINMA a augmenté ce délai à soixante jours. La somme récoltée devrait ainsi être plus importante puisque la récolte des fonds dure plus longtemps. Cette modification est cohérente car elle rend le cadre du financement participatif plus adapté pour financer les différents projets.

#### *2.1.6.2.2 Évolution dans un espace non réglementé*

Actuellement, il est possible de ne pas être soumis à l'autorité de la FINMA sous certaines conditions. Un établissement est en droit d'accepter, pour un montant illimité et sans autorisation, vingt personnes au maximum. Dans ces conditions, il est compliqué pour les Fintech de tester leurs modèles d'affaires sur un si petit échantillon. Pour remédier à cela, la FINMA propose une alternative pour ne plus être restreint par un nombre maximum de clients. La nouvelle loi prévoit de ne plus être limité sur le nombre de clients pour autant que la totalité des avoirs sous compte ne dépasse pas 1 million de francs. Grâce à cette modification, les Fintech vont pouvoir tester et améliorer leurs prestations dans des conditions presque réelles. De plus, elles n'auront pas à prendre du temps et dépenser de l'argent pour respecter un cadre réglementaire.

### 2.1.6.2.3 Licence Fintech

Pour le moment, l'impact des sociétés Fintech sur l'économie suisse est minime par rapport aux sociétés bancaires. Elles n'ont donc pas autant de risques systémiques que les banques mais, jusqu'à il n'y a pas si longtemps, elles étaient tenues de respecter les mêmes exigences bancaires, ce qui était démesuré. C'est pourquoi une licence Fintech a été mise en place. Elle concerne les sociétés qui ont moins de 100 millions sous dépôt. Elle est plus tolérante concernant la garantie de dépôt, l'établissement des comptes ou encore l'audit. Cette licence Fintech est une solution intéressante pour les entreprises qui souhaitent essayer leurs modèles à plus grande échelle, car c'est un cadre plus souple que celui des banques. Cependant, les sociétés Fintech ayant cette licence spéciale sont soumises à la surveillance de la FINMA, ce qui implique des coûts supplémentaires mais moindres que ceux occasionnés avec une licence bancaire. Pour finir, le capital minimum sera abaissé à 300 000 francs contre 10 millions actuellement pour les banques.

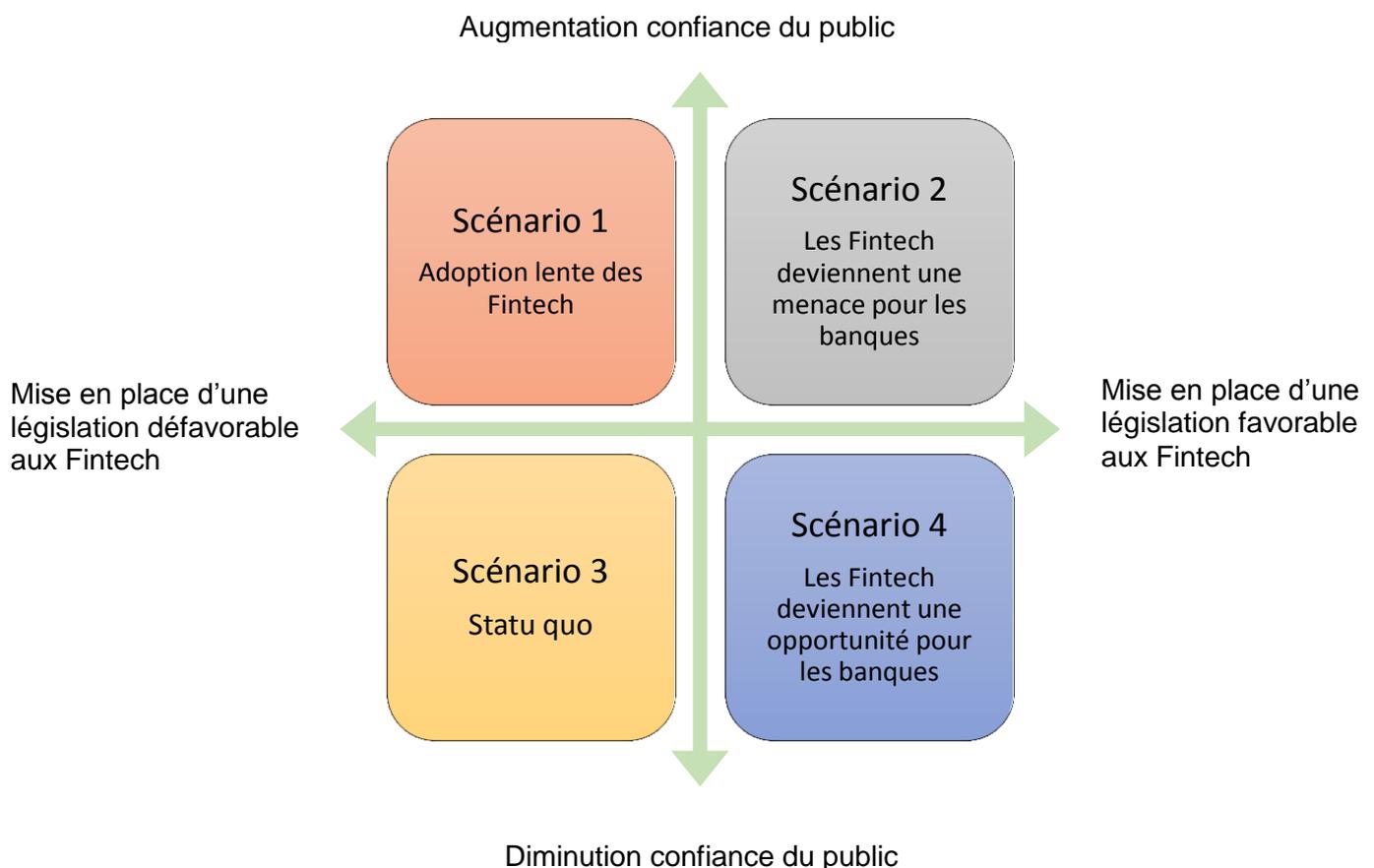
Nous pouvons remarquer que la réglementation a un impact très fort sur ce secteur d'activités. Tous ces privilèges octroyés par la FINMA donnent un gros avantage aux Fintech, puisqu'elles peuvent développer leurs solutions dans un cadre juridique plus souple que celui des banques. Ces dernières se plaignent d'ailleurs du peu de barrières à l'entrée pour ces nouveaux acteurs financiers et peuvent voir en eux une concurrence déloyale. Dans un futur proche, on peut s'attendre à voir les prix des prestations Fintech baisser. Beaucoup de nouveaux acteurs devraient faire leur apparition, ce qui va encore augmenter la concurrence et, comme vu précédemment, les frais de mise en conformité concernant la réglementation sont faibles voire quasi inexistantes par rapport aux banques.

Législation	
Impact	Très Fort
Degrés d'incertitude	Très Fort

## 2.2 Scénarii

Puisque l'environnement financier est très complexe, nous allons utiliser les scénarii afin de créer plusieurs possibilités selon l'évolution de nos facteurs sur un horizon temps de dix ans. Dans notre cas, les variables pivots sélectionnées sont l'importance de la notoriété et l'aspect légal car, comme nous l'avons vu, ce sont ces facteurs qui ont le plus gros impact ainsi que la plus grande incertitude.

Figure 2 : scénarii à dix ans



Nous essayerons, avec l'aide de ces quatre scénarii, d'envisager les différents futurs envisageables pour la Fintech et le monde bancaire. Nous mettrons également en évidence la cohabitation possible entre les Fintech et les banques selon les différentes variables. La législation bancaire étant propre à chaque pays, nous nous focaliserons sur l'industrie bancaire en Suisse.

### **2.2.1 Scénario 1 : adoption lente des Fintech**

Dans ce premier scénario, la législation ne favorise pas les Fintech. L'autorité de surveillance ne veut pas d'un assouplissement pour ces sociétés qu'elle considère tout aussi à risque qu'une institution bancaire traditionnelle. Il devient alors très difficile pour les Fintech de se développer en Suisse. On assisterait très certainement à une consolidation des différentes sociétés afin de réduire leurs charges et effectuer des demandes de financement.

Cette législation serait un frein à l'innovation, les Fintech n'auraient pas l'occasion de tester différents modèles et solutions. Afin de pouvoir concurrencer les banques, elles devraient principalement se positionner sur les marchés de niche ou sous-exploités par les banques pour de devenir une référence.

#### **Impact pour les banques et les Fintech**

Les banques se seront aperçues que le public utilise de plus en plus les solutions Fintech et vont essayer d'élaborer leurs équivalents en interne. Elles ont une capacité de financement supérieure à celle des Fintech. Après quelques années, elles pourront proposer des solutions équivalentes qui répondront aux attentes du public. Il existe néanmoins un risque qu'il ne faut pas négliger : celui de la concurrence externe à la Suisse. Il est fort probable que la plupart des sociétés Fintech se délocalisent dans des pays qui favoriseront leur développement.

Il n'est alors pas impossible que des sociétés Fintech se soient développées dans d'autres pays. Puis une fois qu'elles auront atteint un certain niveau de développement, elles décideront de s'attaquer au marché suisse qui ne compte que très peu de Fintech. La population pourra favoriser ces sociétés au détriment des banques. Ces dernières seront alors en grande difficulté face aux Fintech et aux banques étrangères qui auront une avance stratégique dans le domaine de la digitalisation des services.

### **2.2.2 Scénario 2 : les Fintech peuvent devenir une menace pour les banques**

Dans ce scénario, la FINMA favorise les Fintech car elle voit en elles l'occasion de redynamiser la place financière suisse qui souffre de la mise en place de nouvelles réglementations. En effet, les banques n'ont plus cherché à innover ces derniers temps puisqu'elles étaient trop occupées à mettre en place les nouvelles réglementations dans leurs établissements.

La FINMA met donc en place une législation favorable aux Fintech pour ainsi favoriser leur développement et créer un écosystème propice. Les Fintech ont alors un gros avantage concurrentiel par rapport aux banques. Ces dernières sont obligées de respecter et mettre en place des mesures comme Bâle III ou Mifid, alors que les sociétés Fintech n'auront pas à tenir compte de ces normes et auront le temps pour développer des services et prestations plus intéressants que ce que pourront proposer les banques.

D'ailleurs, dans ce scénario, les services proposés par les Fintech seront tellement développés qu'ils concurrenceront directement les banques. Leurs solutions seront moins chères, plus efficaces, transparentes, et répondront parfaitement aux attentes des clients. Elles auront réussi à démocratiser les services de la banque afin qu'ils soient accessibles à tous. La population sera très satisfaite de ces entreprises dans lesquelles elle voit un substitut aux banques traditionnelles. Il y aura alors une migration massive des clients des banques vers les sociétés Fintech. Ces dernières proposeront des services toujours plus personnalisés, car elles auront de plus en plus de moyens financiers.

#### **Impact sur les banques et les Fintech**

Les banques traditionnelles tenteront de suivre la tendance mais sans grand succès puisqu'elles ont des contraintes bien plus importantes que les Fintech. Avec le temps, elles n'auront plus pour fonction que le dépôt et assurer la sécurité des avoirs des clients. C'est le pire scénario possible pour les banques puisque l'on assisterait à une révolution du modèle économique des banques. Les Fintech les auront parfaitement remplacées et elles seront adoptées par le grand public.

### **2.2.3 Scénario 3 : statu quo**

Ce scénario n'est pas du tout à l'avantage des Fintech. Pour commencer, la législation n'est pas favorable. La FINMA ne souhaite pas avantager ces sociétés parce qu'elle les juge tout aussi risquées que les acteurs traditionnels. Leur solution se révèle peu adaptée, sans grande valeur ajoutée par rapport aux banques.

Ce scénario peut arriver après une crise qui toucherait l'industrie des Fintech spécifiquement. Pour rappel, dans le secteur bancaire et financier, si une entreprise n'a pas la confiance des différents acteurs économiques, il est impossible pour elle d'exercer son activité.

Comme nous l'avons vu précédemment, la réglementation a été allégée pour les Fintech en Suisse afin qu'elles puissent se développer. Il est alors possible que les entreprises favorisent le développement de leurs services au détriment de la sécurité informatique et des conséquences sur l'économie. Par exemple, on peut envisager qu'une série d'attaques informatiques sur des Fintech afin de voler des données personnelles ou faire volontairement planter les systèmes mettent à mal la confiance des épargnants et des investisseurs.

#### **Impact sur les banques et les Fintech**

Après ces différents scandales, la population va se retourner vers les banques traditionnelles jugées plus sûres. La FINMA va alors durcir sa politique envers les Fintech afin que ces scandales n'arrivent plus. Les Fintech vont perdre l'avantage qu'elles avaient face aux banques et elles vont également perdre leurs clients. Ces derniers sont pourtant vitaux pour elles afin de récolter des données pour les analyser. Face au durcissement de la réglementation, de nombreuses sociétés Fintech vont fermer, les rares qui vont continuer vont être obligées de redorer leur image afin que les clients aient de nouveau envie d'utiliser leurs services.

Dans ce scénario, les banques ne sont pas du tout inquiétées et restent les acteurs majeurs du système. Elles poursuivent leur évolution numérique sans pour autant remettre en question tout leur modèle économique.

#### **2.2.4 Scénario 4 : les Fintech peuvent devenir une opportunité pour les banques**

Dans ce scénario, la FINMA essaie de favoriser les Fintech car elle voit en elles des solutions pour répondre aux futurs défis des banques. Elle cherche donc à créer des conditions favorables pour qu'elles se développent en Suisse, notamment avec une législation plus souple. Cependant, malgré les efforts de la FINMA, les Fintech ne sont que très peu utilisées par le public. Celui-ci préfère placer son argent dans les banques auxquelles ils font confiance car, pour certaines, cela fait plusieurs centaines d'années qu'elles exercent leurs activités.

Le phénomène Fintech est relativement récent et personne ne sait exactement les répercussions de ces sociétés sur l'économie et leur résistance face à d'éventuelles crises. À l'opposé, nous retrouvons les banques avec leur notoriété, leur image et leur histoire. Ces dernières ont prouvé avec les années qu'elles étaient capables de préserver et faire fructifier le capital de leurs clients sur plusieurs générations.

Dans ces conditions, il est alors très compliqué pour les Fintech de se développer. En effet, afin qu'elles puissent développer des services personnalisés à moindres coûts, elles ont besoin de récolter un grand nombre de données concernant les clients (*big data*). Cependant, si trop peu de personnes font appel à leurs services elles ne peuvent pas récolter assez de données.

#### **Impact sur les banques et les Fintech**

C'est le scénario le plus avantageux pour les banques. Les Fintech vont développer des solutions très avantageuses mais elles manquent d'une base de clients afin d'exploiter des données. Les banques ont l'avantage d'avoir une base de clients fidélisés, de posséder une grande quantité d'informations concernant leurs clients, qu'elles n'exploitent pour le moment pas ou que très peu.

Pour finir, elles offrent également une certaine sécurité par rapport aux Fintech. Il est alors envisageable que les banques choisissent de racheter des sociétés Fintech afin d'intégrer leurs technologies. Cela permettra aux solutions Fintech d'être mises en place et utilisées par les clients. Les banques auront l'occasion d'améliorer leurs services en exploitant les données de leurs clients. C'est une situation avantageuse pour les banques. Elles ne sont pas inquiétées par l'émergence des Fintech et un rachat leur permettrait d'éviter un lourd investissement dans le développement interne de solutions équivalentes sans la certitude que cela aboutisse.

## **3. Le secteur bancaire**

Nous allons à présent évaluer l'industrie dans laquelle évoluent les banques qui en sont les acteurs historiques. Nous commencerons par une analyse 5(+1) forces de Porter avec un diagramme d'hexagone sectoriel puis par la dynamique de la concurrence.

### **3.1 Les cinq forces de Porter**

#### **3.1.1 La menace des nouveaux entrants**

Dans le secteur bancaire suisse, nous retrouvons deux très fortes barrières à l'entrée, à savoir la barrière financière et la barrière commerciale.

Pour commencer, afin d'ouvrir une banque, il faut commencer par un capital de 10 millions de francs suisses. Ensuite, la FINMA doit délivrer une autorisation afin qu'elle puisse exercer son activité. D'ailleurs, on peut clairement lire sur son site internet : *« En cas de non-conformité aux exigences financières, d'organisation insuffisante, d'informations lacunaires concernant les structures de propriété ou de réputation douteuse, la demande d'autorisation sera refusée. »*

De plus, comme nous l'avons vu précédemment dans le PESTEL, un acteur financier a besoin d'avoir la confiance de ses clients ainsi que de ses partenaires afin de survivre et faire son business. C'est une forte contrainte, notamment pour les Fintech qui doivent encore gagner la confiance du public.

Nous remarquons qu'il existe de fortes barrières à l'entrée. Cependant, la FINMA a décidé de les baisser pour les sociétés Fintech. Il y aura alors beaucoup de nouveaux entrants dans ce secteur puisqu'il sera plus facile de rentrer dans ce marché.

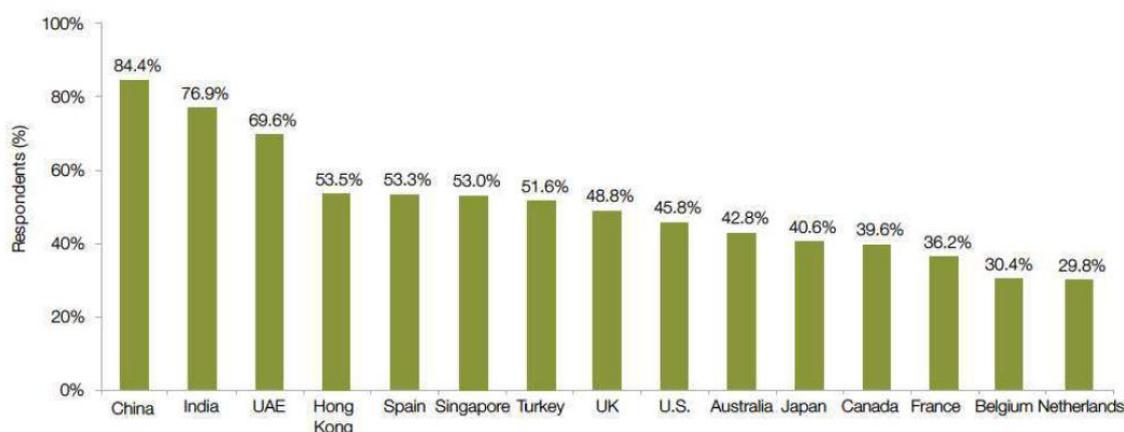
#### **3.1.2 La menace des substitutions**

Il existe plusieurs menaces de substitution des banques traditionnelles. Pour commencer, nous pouvons citer les banques en ligne et les solutions e-banking. Il y a depuis quelques années une baisse de fréquentation des succursales bancaires puisque les clients préfèrent effectuer leurs demandes en ligne plutôt que se déplacer à l'agence.

La seconde grande menace pour les banques est les Fintech. Ces dernières sont capables de proposer des services quasiment identiques à ceux des banques en utilisant d'autres technologies.

Comme vu précédemment, les Fintech se sont attaquées au business des banques. Le public adopte ces solutions avantageuses, car moins chères, plus rapides, simples d'utilisation et personnalisées. De plus, avec la facilité d'interaction et de la mise en place des services mobiles, le client est de plus en plus libre et il n'a plus besoin de se rendre chez son banquier pour avoir accès à des prestations bancaires.

Figure 3 : pourcentage d'individus par pays utilisant des solutions Fintech



Note: The percentage on the chart indicates the customers who use only non-traditional firms or both traditional and non-traditional firms.

Question: "Please indicate if you use the following products and the nature of the firm you interact with for each product; Products: Banking, Payments and Transfers, Investment Management, and Insurance; Nature of Firm: Only traditional firms, Only non-traditional firms, Both traditional and non-traditional firms"

Source: Capgemini Financial Services Analysis, 2016; Capgemini and LinkedIn WFTR Voice of the Customer Survey, 2016

Ce phénomène est mondial. Comme nous pouvons le remarquer sur la figure 3 ci-dessus, il y a déjà de nombreux utilisateurs des solutions Fintech. Les populations adeptes des nouvelles technologies les sollicitent bien plus, mais le nombre de personnes les utilisant augmente chaque année.

Cette désintermédiation est accentuée par le mécontentement des clients envers les banques. En effet, ces dernières ont mis en place des procédures très strictes comme l'identification du client, la justification de la provenance de ses avoirs et vérifient que les produits proposés sont en adéquation avec le profil risque du client. À cela s'ajoute la dégradation de l'image des institutions bancaires suite aux différents scandales qui ont éclaté.

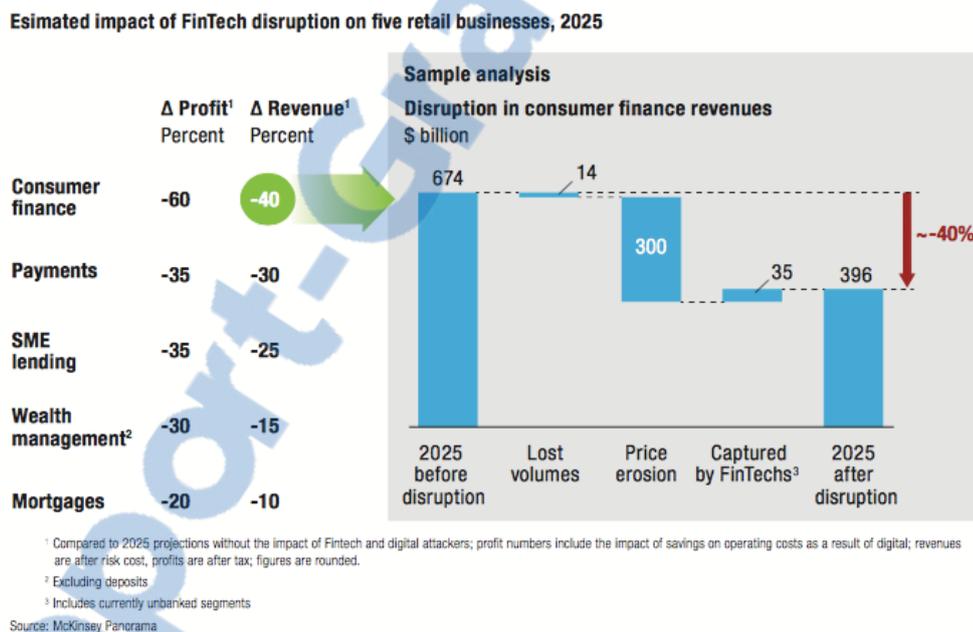
L'innovation sera l'un des défis majeurs des banques pour ces prochaines années. Elles devront proposer des solutions qui répondent aux nouvelles attentes des clients, qui pensent que les prestations proposées sont chères et contraignantes, contrairement à celles des Fintech.

### 3.1.3 Pouvoir de négociation des acheteurs

L'arrivée de ces nouvelles sociétés financières sur le marché va forcer les banques à être plus compétitives si elles souhaitent conserver leurs activités. Beaucoup de nouveaux entrants proposent des solutions moins chères, ce qui force les banques à revoir les prix de leurs prestations à la baisse. Cependant, cette pression sur les marges des institutions bancaires va avoir des conséquences sur leurs profits.

La figure 4 ci-dessous illustre bien ce phénomène. Le cabinet McKinsey prévoit que pour 2025, 44,5 %<sup>7</sup> des profits des banques seront perdus, car elles seront obligées de baisser leurs prix afin de rester compétitives contre ces nouveaux acteurs.

Figure 4 : estimation des baisses des revenus des banques dues aux Fintech



Dans ces conditions, les institutions bancaires n'auront pas d'autre choix que d'automatiser au maximum leurs processus internes afin de réaliser des économies. Elles devront également développer les services les plus rentables et à plus forte valeur ajoutée. Sans quoi les prix des prestations proposées aux clients seront bien plus élevés que ce que proposeront les Fintech. Par conséquent, beaucoup de clients favoriseront ces dernières. D'ailleurs, les clients sont de moins en moins fidèles à leur banque et n'hésitent pas à changer d'établissement s'ils peuvent réaliser des économies. Surtout qu'aujourd'hui il est devenu très facile de comparer les prix des prestations entre les différents concurrents grâce à internet.

<sup>7</sup>  $300/674 = 44,5 \%$ .

### 3.1.4 Pouvoir de négociation des fournisseurs

Les banques n'ont pas de fournisseurs puisqu'elles créent elles-mêmes leurs services. Il ne peut donc pas il y avoir de menace de négociation de fournisseurs qui seraient trop importants.

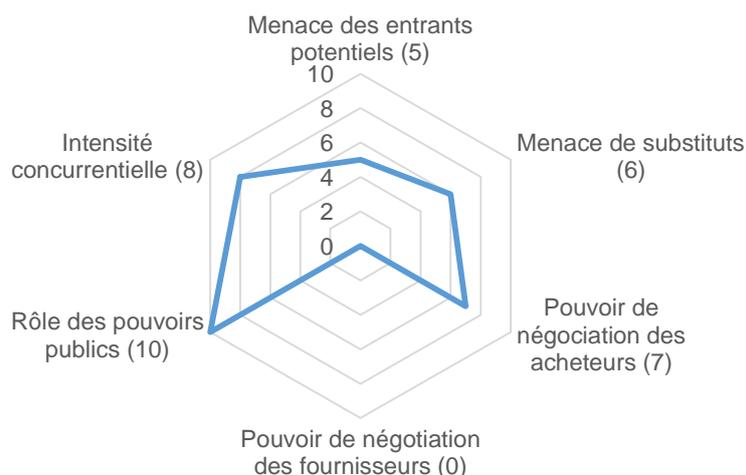
### 3.1.5 Le rôle des pouvoirs publics

Comme on a eu l'occasion de le voir dans l'analyse PESTEL, le rôle des pouvoirs publics, notamment de la FINMA, a un fort impact sur la concurrence du secteur. En effet, c'est elle qui donne les autorisations et qui a le pouvoir de baisser ou d'augmenter les barrières à l'entrée. Il est alors important d'avoir une bonne entente avec la FINMA pour ne pas être pénalisé par la suite.

### 3.1.6 L'intensité de la concurrence

En Suisse, il existe une forte intensité concurrentielle. Il y a eu un fort développement du secteur grâce au secret bancaire. L'intensité de la concurrence devrait encore augmenter ces prochaines années. Comme nous l'avons vu, le nombre de Fintech devrait fortement augmenter grâce à la diminution des barrières à l'entrée pour ces sociétés. D'ailleurs, on peut déjà remarquer une forte augmentation d'entreprises Fintech. De plus, avec la fin du secret bancaire et l'échange automatique d'informations, les banques Helvétiques sont mises en concurrence directe avec les acteurs étrangers. Elles sont alors de plus en plus mises sous pression et doivent sans cesse baisser leurs coûts et leurs marges pour rester compétitives.

Figure 5: hexagone sectoriel 5(+1) forces de Porter



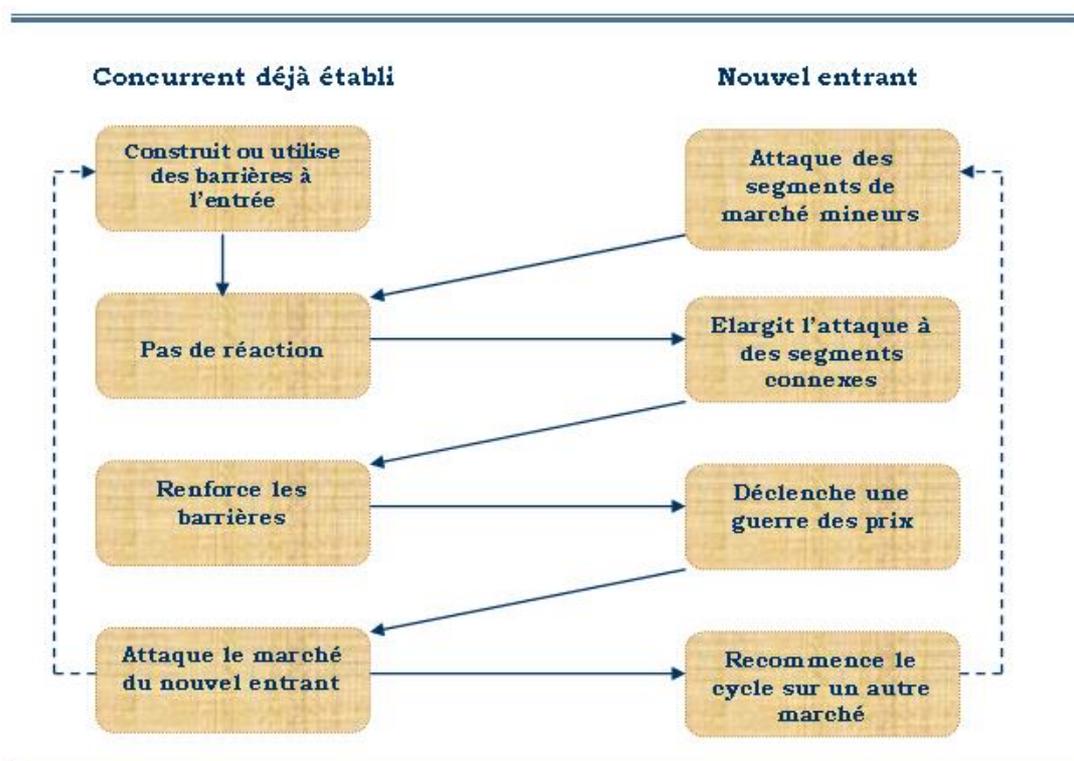
## 3.2 La dynamique de la concurrence

Il est primordial d'analyser également la dynamique du secteur bancaire et financier puisque celui-ci est en constante évolution depuis quelques années.

Comme expliqué précédemment, il y a actuellement une pression constante sur le prix des prestations ainsi que sur les marges des banques traditionnelles. En effet, il y a énormément de concurrence dans ce secteur, ce qui mène à une hyper-compétition où l'obtention d'un avantage concurrentiel durable en devient impossible. Le schéma ci-dessous (figure 6) illustre bien le cycle de concurrence actuelle sur les prix.

Le secteur bancaire est en constante évolution depuis plusieurs années. Que ce soit au niveau réglementaire ou des attentes des clients. Cependant, les banques se sont montrées très prudentes face à ce changement et face aux nouvelles technologies. Elles ne veulent pas se jeter tête baissée dans un changement drastique de leur organisation et leur façon de faire les choses sans avoir la garantie que la technologie développée sera celle adoptée par les acteurs du marché.

Figure 6 : cycles de concurrence



Source : adapté de R.A. D'Aveni et R. Gunther, *Hyper-compétition*, Vuibert, 1995

Les Fintech ont donc eu le champ libre pour développer et mettre en place des idées innovantes en pariant qu'elles seront adoptées par la suite. Cependant, les banques ont compris l'intérêt des nouvelles technologies pour leurs clients, mais également

pour leurs prestations. Elles investissent actuellement d'importantes sommes d'argent pour la recherche et la digitalisation de leurs services afin de justement répondre aux attentes et défis de demain. Les sociétés Fintech vont avoir du mal à répondre face à l'offensive des banques. Les solutions pour elles seraient d'apporter une grosse plus-value, de fusionner ou de se faire racheter.

## **4. Les concurrents et les marchés**

Nous allons à présent définir les différents concurrents et groupes de clients. Il est très important de développer ce point puisqu'il existe plusieurs types de banques adaptées à un certain type de clientèle. Par exemple, la qualité de service ne sera pas la même entre une banque low-cost et une banque proposant des services de private banking. Nous définirons donc dans cette partie l'industrie dans laquelle les Fintech ont le plus de chances d'être adoptées et donc de concurrencer les banques.

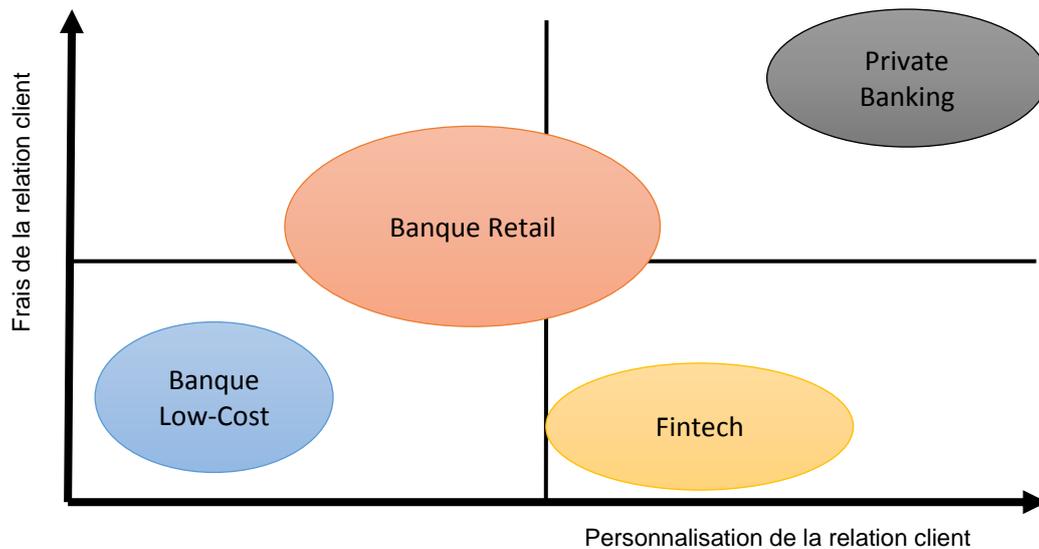
Nous allons commencer par définir le type de services proposés pour chaque type de banque et ce que proposent également les Fintech. Ensuite, nous définirons les différents segments de marché qui vont nous permettre de nous faire une idée de ce qu'attendent les clients d'une banque et des Fintech.

### **4.1 Les groupes stratégiques**

Nous allons comparer les différents types de banques et Fintech selon deux critères discriminatoires, à savoir les frais de relation client par rapport à la personnalisation de la relation et des services. Ces derniers vont nous permettre de facilement distinguer les différents groupes d'acteurs de l'industrie bancaire. En effet, plus une relation avec un client est spécifique et personnalisée, plus elle engendrera de frais pour le client.

Le placement des différents groupes stratégiques est arbitraire, selon mon expérience personnelle et mes recherches effectuées sur les Fintech. Il y a bien trop d'acteurs pour tous les représenter, c'est alors un schéma plus ou moins général afin d'avoir une idée des différents groupes.

Figure 7 : groupes stratégiques



Dans l'industrie bancaire, nous pouvons dissocier quatre grands groupes en incluant les Fintech (en excluant les banques d'investissement).

Nous trouvons premièrement les banques considérées comme low-cost. Elles proposent des services extrêmement basiques et standardisés. Elles réduisent au maximum leurs frais mais la qualité du service en pâtit généralement. Elles sont principalement destinées aux clients qui souhaitent des services simples comme épargner leur argent avec le moins de frais possible.

Deuxièmement, on retrouve les banques retails. Elles offrent un plus grand panel de services avec une qualité de prestation intéressante. Il y a dans ce groupe des services relativement standardisés puisque ces banques ont généralement beaucoup de clients.

Le troisième groupe comprend les banques offrant des services de private banking. Les services qu'elles offrent à leurs clients sont hautement personnalisés avec une grande valeur ajoutée. Chaque client peut avoir des besoins spécifiques auxquels la banque va essayer de répondre. Cependant, cette qualité de service a un prix. C'est le type de relation qui coûte le plus cher au client en raison de la sophistication des services.

Finalement, on retrouve l'industrie des Fintech. Ces dernières essaient de s'attaquer à une zone encore vierge qui n'est pas exploitée par les acteurs traditionnels. Elles se veulent moins chères tout en proposant des services avec une forte personnalisation grâce à leurs technologies et idées innovantes.

Les différents groupes stratégiques illustrés plus haut ne sont pas figés. Les institutions bancaires font d'énormes investissements afin de réduire leurs coûts et ainsi devenir plus concurrentielles.

## **4.2 Les segments de marché**

À présent, nous allons décrire les différents segments qui existent dans cette industrie. On peut regrouper ensemble les clients selon ce qu'ils attendent d'une banque et les besoins qu'ils ont. Les banques low-cost et les banques private banking ne visent pas la même clientèle. Il est alors intéressant de voir quel type de clients peuvent être séduits par les Fintech et de savoir à quelle banque elles font principalement concurrence.

Le client type qui utilise les Fintech est motivé par trois facteurs principaux, à savoir :

### **4.2.1 Le revenu**

Des services autrefois réservés à une clientèle aisée vont devenir accessibles au moyen voire petit portefeuille. En effet, les services proposés par les Fintech seront plus personnalisés et moins chers afin qu'une grande partie de la population puisse y accéder.

Si le revenu est l'unique facteur important pour le client, alors les banques low-cost sont en concurrence directe avec les Fintech qui proposent parfois des services à des prix plus avantageux.

### **4.2.2 Sensibilité à la technologie**

Toutes les Fintech utilisent des technologies novatrices. Le client type doit pouvoir être à l'aise avec les différentes interfaces et plateformes. Les Fintech visent donc des individus de moins de 60 ans qui ont l'habitude d'utiliser les nouvelles technologies.

Si la technologie est la seule caractéristique pour le client, alors il peut choisir entre les banques qui ont développé leurs services en ligne ou les Fintech.

### **4.2.3 Besoin**

Il peut également arriver qu'un client ne recherche qu'un service spécifique comme par exemple un prêt ou un transfert de cash. Les Fintech se sont spécialisées dans certains services. Il se peut que les prestations proposées par les Fintech soient d'une meilleure qualité et moins chères que celles des institutions bancaires comme, par exemple, le transfert d'argent à l'international.

Si l'unique facteur pour le client est un besoin spécifique, alors les Fintech peuvent potentiellement concurrencer la plupart des banques.

#### **4.2.4 Le client type**

Le client type est généralement une personne avec un revenu moyen qui souhaite accéder à des services qui étaient trop chers ou qui recherche les services les plus avantageux.

C'est une personne à l'aise avec la technologie numérique. Donc on peut en déduire que les Fintech s'adressent à des personnes âgées de moins de 60 ans.

Pour finir, le client type des sociétés Fintech recherche un service particulier. S'il souhaite des services différents et complémentaires, il se tournera vers les banques puisque pour le moment les Fintech ne se sont spécialisées que dans un service.

À savoir que le client type peut évoluer selon le développement des services Fintech et des banques traditionnelles.

## **5. Opportunités et menaces**

Nous allons à présent lister les différentes opportunités et menaces des Fintech par rapport aux banques que l'on a étudiées durant ce travail.

### **5.1 Opportunités**

- Notoriété et solidité des institutions bancaires
- Effectuer une révolution numérique
- Diversifier sa clientèle
- Baisser les prix des prestations des banques
- Optimisation de la relation client et ses services

### **5.2 Menaces**

- Législation de la FINMA
- Nouveau style de consommation
- Apparition de nouvelles technologies innovantes
- Concurrence sur les prix
- Concurrence directement les services bancaires
- Acteurs externes à la Suisse

Il est maintenant intéressant de définir les facteurs clés de succès que l'on a défini avec les 5(+1) forces de Porter afin que les banques puissent résister à la vague des Fintech. Pour rappel, la maîtrise des facteurs clés de succès permet d'avoir un avantage concurrentiel.

Face à l'intensité de la concurrence, les banques vont devoir trouver des solutions afin de fidéliser leur clientèle, qui l'est de moins en moins, tout en réduisant leurs frais.

Ensuite, il faudrait envisager dans l'absolu un lobbying des banques pour rehausser les barrières à l'entrée des Fintech, mais le risque est que la menace vienne de l'international. Cependant, l'association suisse des banquiers (ASB) est très favorable à la venue des Fintech avec une réglementation adaptée. Un groupe d'experts a été créé pour analyser les points suivants<sup>8</sup> afin de se positionner sur la question de la numérisation du secteur bancaire :

- révision des obstacles à l'accès au marché pour les modèles d'affaires numériques
- blockchain
- identité électronique
- prestations d'externalisation et de cloud computing
- utilisation et évaluation du big data, applications RegTech (technologies de gestion des aspects réglementaires financiers)
- promotion de la place financière

Le positionnement de l'ASB est un fort signal pour les banques suisses. Ces dernières vont être obligées de numériser leurs services et prestations relativement rapidement pour ne pas être dépassées par les Fintech ou d'autres banques qui auraient choisi d'investir dans la numérisation.

C'est le cas par exemple de JP Morgan, qui a investi en 2016 9,5 milliards de dollars dans la numérisation de ses services. De plus, la banque a dépensé 600 millions de dollars pour promouvoir des nouvelles solutions Fintech ainsi qu'établir de nombreux partenariats avec ces dernières<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Swiss Banking, numérisation et Fintech  
Disponible à l'adresse : <http://www.swissbanking.org/fr/themes/actualite/numerique>

<sup>9</sup> JPMorgan Chase pumped \$600m into fintech in 2016

Pour finir, les banques peuvent elles aussi proposer les mêmes services que les Fintech en les développant par elles-mêmes pour conserver leurs clients ou en attirer de nouveaux. C'est le cas d'UBS qui va par exemple proposer des signatures électroniques sur sa plateforme E-banking. Les clients vont pouvoir directement signer les contrats depuis leur ordinateur alors qu'auparavant ils devaient imprimer le document, le signer puis le renvoyer. Cette solution est efficace et a été mise en place avec l'aide de l'entreprise SwissSign. De plus, UBS est un établissement qui croit beaucoup sur les nouvelles technologies. Elle a élaboré d'autres banques une crypto monnaie et a créé une cellule spécifique afin de repenser et tester les nouvelles technologies bancaires. Elle est également en partenariat avec plusieurs sociétés Fintech pour automatiser ou simplifier plusieurs de ses processus internes. Ces exemples nous montrent que pour certains établissements bancaires, les solutions numériques sont l'avenir de cette industrie et qu'ils n'hésitent pas à prendre les devants.

## 6. Conclusion

Après avoir analysé l'environnement bancaire suisse, nous avons pu remarquer que certains facteurs avaient plus d'impact que d'autres tout en ayant un certain degré de réalisation.

Pour commencer, nous pouvons affirmer que les Fintech sont une menace pour les banques si ces dernières les négligent et qu'elles ne souhaitent pas numériser leur modèle économique. Les clients souhaitent avoir de plus en plus de services digitales faciles d'accès et économiques. Ces attentes ne correspondent pas aux banques archaïques comme on peut les connaître. Il est alors vital pour ces dernières de le comprendre, au risque de perdre des clients, notamment les nouvelles générations habituées aux services numériques.

Les banques doivent également être attentives aux technologies adoptées par les Fintech, car il est possible que ces technologies soient celles utilisées dans les prochaines années. Pour le moment, très peu de choses sont sûres, mais il ne faut pas fermer les yeux et se retrouver dans quelques années avec une technologie obsolète. Je prends en exemple la blockchain qui pourrait révolutionner les transferts d'actifs.

De plus, la FINMA souhaite promouvoir les Fintech en Suisse en baissant les barrières à l'entrée. Donc, forcément, beaucoup plus d'acteurs vont arriver sur le marché pour

---

Disponible à l'adresse : <https://www.finextra.com/newsarticle/30384/jpmorgan-chase-pumped-600m-into-fintech-in-2016/inclusion>

essayer de concurrencer les prestations des banques. Cette concurrence, qui peut également arriver de l'international, va mettre encore plus de pression sur les marges des banques. C'est pourquoi elles ne doivent pas négliger l'impact des Fintech afin de se préparer au mieux pour ne pas être prises de vitesse.

Malgré ce qui est écrit plus haut, nous considérons les Fintech comme une opportunité. Nous voyons là une chance pour les banques d'effectuer leur révolution technologique.

Cette révolution peut passer par plusieurs chemins, mais un partenariat semble le moins risqué pour les institutions bancaires. En effet, dès lors qu'une technologie développée par une Fintech est prometteuse, la banque crée un partenariat pour acquérir cette technologie. Ceci permet de ne pas prendre le risque de devoir développer cette technologie en interne, ce qui engendre des coûts élevés et un risque d'échec. Grâce à la notoriété de la banque auprès de la population, ces nouvelles technologies pourront plus rapidement être adoptées par le grand public. Les banques pourront alors diversifier leur clientèle tout en optimisant la relation client.

Les Fintech se retrouvent également gagnantes, car grâce aux banques elles pourront palier leurs faiblesses et inversement. Les Fintech bénéficieront de l'expérience, de la clientèle, des données et de la solidité d'une institution bancaire. Cette dernière pourra se moderniser par la digitale et ainsi proposer à ses clients des services plus personnalisés, qui leurs correspondent et elle réduira par la même occasion ses charges.

# Bibliographie

- GRUE, Tristan, 2015. Bolden [en ligne]. 11 mars 2015. [Consulté le 22.01.2017]. Disponible à l'adresse : <http://blog.bolden.fr/les-Fintech-definition-evolutions-ambitions/>
- TREANOR, Jill, 2014. Digital revolution presents banks with more change in 10 years than last 200. *The Guardian* [en ligne]. 26 octobre 2014. [Consulté le 22.01.2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.theguardian.com/business/2014/oct/26/banks-digital-revolution-change-regulation-job-losses>
- MABILLE, Philippe, 2014. « La disruption est une transformation irréversible du capitalisme » (Clayton Christensen). *La tribune* [en ligne]. 10 mars 2014. [Consulté le 22.01.2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.latribune.fr/blogs/inside-davos/20140310trib000819144/-la-disruption-est-une-transformation-irreversible-du-capitalisme-clayton-christensen.html>
- NINON, Renaud, 2016. Les Fintech surfent sur la vague de l'e-commerce [en ligne]. 17 février 2016. [Consulté le 27.01.2017]. Disponible à l'adresse : [http://www.lesechos.fr/17/02/2016/LesEchos/22131-122-ECH\\_les-Fintech-surfent-sur-la-vague-de-l-e-commerce.htm](http://www.lesechos.fr/17/02/2016/LesEchos/22131-122-ECH_les-Fintech-surfent-sur-la-vague-de-l-e-commerce.htm)
- CONROY, Chris, 2016. Fintech : ces start-up font trembler les banques [en ligne]. 22 avril 2016. [Consulté le 27.01.2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.capital.fr/bourse/dossiers/Fintech-ces-start-up-font-trembler-les-banques-1120962>
- Département fédéral des finances DFF, 2017. Modification de la loi sur les banques et de l'ordonnance sur les banques (Fintech) [en ligne]. 1 février 2017. [Consulté le 9 février 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.newsd.admin.ch/newsd/message/attachments/47047.pdf>
- MAGRON, Hugues, MALDONATO, Julien, 2016. Étude l'émergence des Fintech. *Deloitte* [en ligne]. [Consulté le 9 février 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/services-financier/articles/emergence-des-Fintech.html>
- CGI, 2016. Fintech Disruption in Financial Services [en ligne]. [Consulté le 9 février 2017]. Disponible à l'adresse : [www.cgi.com/sites/.../Fintech-disruption-in-financial-services.pdf](http://www.cgi.com/sites/.../Fintech-disruption-in-financial-services.pdf)
- DE VAUPLANE, Pierre-Alexis, BERNARD, Jean-Baptiste, ROBLOT, Édouard, 2015. Fintech 2020 : reprendre l'initiative [en ligne]. [Consulté le 9 février 2017]. Disponible à l'adresse : [www.pmefinance.org/.../RapportFintech2020-reprendre-l'initiative-23OCT15.pdf](http://www.pmefinance.org/.../RapportFintech2020-reprendre-l'initiative-23OCT15.pdf)
- CAPGEMINI, LINKEDIN, EFMA, 2016. World Fintech Report 2017 [en ligne]. [Consulté le 9 février 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.capgemini.com/the-world-Fintech-report-2017>
- THINK TANK E-FORESIGHT DE SWISSCOM, CENTRE DE COMPÉTENCE SOURCING, 2016. Services Fintech dans le retail banking [en ligne]. [Consulté le 9 février 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.swisscom.ch/fr/business/entreprise/downloads/banking/Fintech-services-retailbanking.html>
- MCKINSEY & COMPANY, 2016. Cutting Through the Fintech Noise : Markers of Success, Imperatives For Banks [en ligne]. [Consulté le 9 février 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.mckinsey.com/global-themes/Fintech>

PWC, 2016. Global Fintech Report March 2016 [en ligne]. [Consulté le 9 février 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/Fintech-survey/report.html>

CSC, FINEXTRA, 2015. Redress The Balance [en ligne]. [Consulté le 9 février 2017]. Disponible à l'adresse : [http://www.csc.com/uk/insights/119117-redress\\_the\\_balance](http://www.csc.com/uk/insights/119117-redress_the_balance)

CREDIT SUISSE, 2016. La place financière suisse en 2016 [en ligne]. [Consulté le 9 février 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.credit-suisse.com/ch/fr/about-us/media/news/articles/media-releases/2016/06/fr/study-on-the-swiss-financial-center.html>

EY, 2016. Baromètre des banques EY 2016. [en ligne]. [Consulté le 9 février 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.ey.com/ch/fr/newsroom/news-releases/ey-communique-de-presse-barometre-des-banques-ey-2016--recentrage-sur-le-metier-de-base>

KERTTULA, Anne, LEV, Ori, 2016. Big-Data and Fintech – Mayer Brown [Consulté le 9 février 2017]. Disponible à l'adresse : [https://www.mayerbrown.com/files/.../Big\\_Data\\_and\\_Fintech.pdf](https://www.mayerbrown.com/files/.../Big_Data_and_Fintech.pdf)

DIGITALL CONSEIL, 2015. Étude de marché Fintech [en ligne]. [Consulté le 9 février 2017]. Disponible à l'adresse : <http://bxFintech.com/etude-marche-Fintech/>

COURT, Stéphane, 2014. Les évolutions de la relation client dans la banque [en ligne]. [Consulté le 9 février 2017]. Disponible à l'adresse : [www.banqueetinnovation.com/files/Presentations-Les-Evolutions-de-la-relation-client-dans-la-banque-session-2.pdf+%&cd=1&hl=fr&ct=clnk&gl=ch](http://www.banqueetinnovation.com/files/Presentations-Les-Evolutions-de-la-relation-client-dans-la-banque-session-2.pdf+%&cd=1&hl=fr&ct=clnk&gl=ch)

ACCENTURE, 2017. The Boom in Global Fintech Investment [en ligne]. [Consulté le 20 février 2017]. Disponible à l'adresse : [http://www.planet-fintech.com/downloads/The-Boom-in-Global-Fintech-Investment-Accenture\\_t18476.html](http://www.planet-fintech.com/downloads/The-Boom-in-Global-Fintech-Investment-Accenture_t18476.html)

BOUYALA, Régis, 2016. La révolution Fintech. Paris : RB édition, mars 2016. ISBN 978-2-86325-757-9

MARCHAND, Christian, 2016. Fintech supplement. *Bsl.* 3 octobre 2016. 74-76. ISSN1662-2286

ABELE, Marco, 2016. Fintech supplement. *Bsl.* 3 octobre 2016. 78-79. ISSN1662-2286

HENDERICKX, Philippe, 2016. Fintech supplement. *Bsl.* 3 octobre 2016. 81-82. ISSN1662-2286

GASTEIGER, Daniel, 2016. Fintech supplement. *Bsl.* 3 octobre 2016. 91-92. ISSN1662-2286

ROUSSEL, Alexis, 2016. Fintech supplement. *Bsl.* 3 octobre 2016. 98-101. ISSN1662-2286

PIGNON, Vincent, 2016. Fintech supplement. *Bsl.* 3 octobre 2016. 105-107. ISSN1662-2286