



FRANCE FINTECH - ÉTUDE ROLAND BERGER

LE “NOUVEAU CRÉDIT”

L'ANALYSE DE SOLVABILITÉ :

LES PRÉMICES D'UNE RÉVOLUTION



SOMMAIRE

Introduction	3
1. Les méthodes d'évaluation des risques de crédit évoluent	4
2. Les limites de l'approche traditionnelle d'évaluation du risque	8
3. Le métier de prêteur profondément transformé	14
4. Les acteurs du financement incités à repenser leurs fondamentaux	26
Conclusion	32

EN SYNTHÈSE

LE NOUVEAU CRÉDIT EN QUELQUES MOTS, C'EST :

1 - Une notation de risques davantage individualisée permettant **l'accès au crédit à de nouveaux clients**, et donc une plus grande inclusion sociale, tout en réduisant à terme les coûts et en améliorant les marges.

2 - La réinvention de l'expérience client pour une réduction drastique des délais entre la demande de financement du client et l'octroi du crédit.

3 - La fin du modèle intégré (distribution / octroi / gestion / portage des encours) posant la question des savoir-faire propres à chaque acteur.

LES ENJEUX POUR LES ACTEURS DE L'ÉCOSYSTÈME :

1 - Adapter son rapport à l'innovation : apprendre d'autres acteurs, au travers de partenariats par exemple, de manière à apporter et tester rapidement de nouvelles solutions répondant à des besoins du marché.

2 - Faire évoluer la culture d'entreprise : au-delà des aspects technologiques, la transformation induite par ces nouveaux usages est avant tout culturelle, puisqu'elle pourra modifier la relation transactionnelle avec le client, le rôle des différents acteurs sur la chaîne de valeur du crédit, mais aussi le rapport aux données des consommateurs.

3 - Anticiper la complexité liée à une évolution inéluctable : gérer la cohabitation de plusieurs modèles.



Lors de son institutionnalisation dans la seconde moitié du XIX^e siècle, le crédit était essentiellement réservé aux entreprises et exclusivement distribué par des banques de dépôt comme la Société Générale de Crédit Industriel et Commercial - actuel CIC - ou le Crédit Lyonnais.

À l'issue de la Seconde Guerre mondiale, le crédit est devenu le principal levier de la reconstruction du pays. Il a en effet permis de financer l'outil industriel et de relancer la consommation, notamment grâce au développement des ventes à tempérament. C'est également à cette époque qu'ont émergé les établissements de crédit spécialisés dans le financement des particuliers, qui sont à l'origine des principaux leaders du crédit à la consommation, tels que la Société de Financement Industriel et Commercial - actuel Sofinco - et le Crédit à l'Équipement Électroménager - actuel Cetelem.

Alors que dans les années 1980, la demande de financement des entreprises stagnait, le secteur a connu une étape décisive avec la libéralisation des activités bancaires et la levée progressive de l'encadrement du crédit. Cela a constitué un tournant décisif pour les banques, qui ont renforcé leur offre aux ménages avec des prêts personnels et des crédits renouvelables.

Le crédit représente aujourd'hui 2 679 milliards d'euros d'encours¹ en France, soit 117 % du PIB, dont près de 54 % contractés par les ménages.

Le cœur de cette activité réside dans l'évaluation du risque de non-remboursement de la créance par le débiteur, de sa capacité à faire face aux échéances, de sa solvabilité, mais aussi de sa volonté à le faire. En effet, *"le risque de crédit n'est pas que la capacité à rembourser, c'est aussi la volonté de rembourser"* (Vivien Brunel, *Head of Risk and Capital Modeling, Société Générale*). L'économiste Franck Knight fait reposer cette évaluation sur deux composantes : une part mesurable et probabilisable, le risque proprement dit, et une part non mesurable, l'incertitude. Tout l'enjeu des méthodes d'évaluation des risques consiste à réduire cette part d'incertitude et à piloter au plus juste la part mesurable, pour minimiser le taux de défaut des débiteurs tout en maximisant le taux d'acceptation.

Cette étude vise à éclairer l'impact, sur les acteurs du crédit, de trois évolutions majeures, à savoir : les méthodes d'évaluation du risque innovantes, l'accès à de nouvelles données et la puissance de calcul augmentée.

¹ | Source : Banque de France - Données à T3 2021



1. LES MÉTHODES D'ÉVALUATION

DES RISQUES DE CRÉDIT ÉVOLUENT

1.1 Les méthodes d'évaluation des risques, reposant jusqu'ici sur les compétences humaines, sont significativement impactées par la technologie

HISTORIQUEMENT, L'ÉVALUATION DES RISQUES A REPOSÉ SUR TROIS ÉTAPES

La première étape de collecte d'information vise à éclairer la situation du débiteur.

Les données ciblées sont individuelles, relatives à la personne physique ou morale, et financières - revenus, charges, éléments de bilan... Elles ont toutes en commun de conférer une importance décisive au passé, avec les historiques de compte ou encore les bilans.

La deuxième étape est celle de l'évaluation du risque de crédit.

• À l'origine, celle-ci reposait exclusivement sur l'analyse de documents, données financières et ratios. S'agissant des prêts aux entreprises, des indicateurs comme le ratio d'autonomie financière², le ratio dettes sur capacité d'autofinancement, ou encore des ratios liés à la trésorerie étaient utilisés. À cela s'ajoutait la prise en compte de la politique générale de crédit du prêteur, au regard par exemple de ses risques sectoriels et de sa gestion du portefeuille de risques, et de données conjoncturelles comme celles relatives au cycle économique.

• Au fil du temps, ces analyses ont été complétées par des approches probabilistes fondées sur l'analyse historique du taux de défaut de débiteurs ayant présenté, au moment de la souscription du crédit, des caractéristiques similaires. Ces techniques statistiques ont vu le jour aux États-Unis, au sein d'agences dédiées à l'évaluation des risques telles que FICO dans les années 1960, avant de se généraliser en France au cours des années 1960 et 1970.

• Le développement des outils informatiques a ensuite aidé les banques et les établissements de crédit à affiner leurs critères d'octroi. Cela leur a permis notamment d'intégrer une segmentation de plus en plus fine des profils, et de diffuser cette connaissance auprès des conseillers sous la forme de scores calculés par des systèmes experts, au cours des années 1980 et 1990.

La troisième étape est celle de la prise de décision.

Celle-ci suit généralement un processus pyramidal, fait de délégations avec escalade selon les montants en jeu, la nature de l'opération ou le profil du demandeur du crédit. La prise de décision intègre des éléments objectifs et, dans une certaine mesure, contextuels, tels que la qualité de la relation entre le conseiller et son client, ou la connaissance du réseau social, voire familial, du demandeur par son conseiller. Pour limiter les biais potentiels d'analyse ou de comportement, les établissements de crédit ont progressivement instauré des règles de décision de type "4 yeux".

Des innovations concernant la collecte et le traitement des données, ainsi que les échanges et les relations avec les clients, ont été progressivement introduites. La collecte et l'accès aux documents ont été par la suite numérisés, leur retranscription ou analyse automatisée à partir d'outils OCR³, et la signature électronique démocratisée par la digitalisation.

À noter que la décision de crédit a, depuis l'origine, été au cœur des modèles bancaires, mais aussi du statut des banquiers et de leur carrière : le banquier est celui qui signe le dossier de crédit...

2 | Rapport entre fonds propres et total du bilan

3 | Optical Character Recognition

I 1.2 Technologie

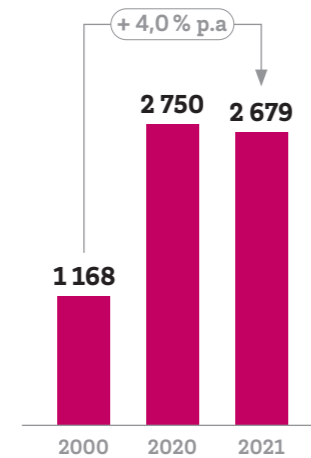
UN CONTEXTE DE TRÈS FORTE CROISSANCE DU CRÉDIT

Les encours globaux de crédit ont augmenté de 4% en moyenne par an de 2000 à 2021, passant de 1 168 milliards d'euros à 2 679 milliards d'euros. Leur masse rapportée au PIB s'est considérablement accrue, passant de 79 à 117%. Enfin, le crédit aux ménages a crû de 3,2% en moyenne par an de 2000 à 2021, passant de 53 à 102% du revenu disponible brut.

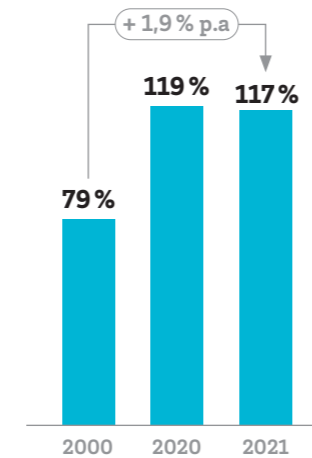
En 2021, le taux d'endettement des entreprises (hors sociétés financières) a atteint 82% du PIB français⁴.

Encours des crédits immobiliers accordés aux ménages français [2000/2021]

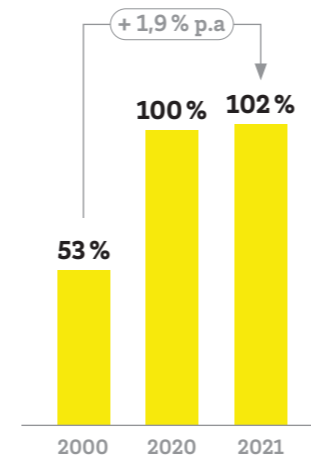
Encours global de crédits [EUR milliards; France]



Encours global de crédits [% du PIB; France]



Crédits aux ménages [% du revenu disponible brut; France]



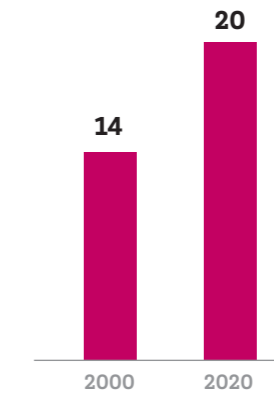
Le coût du risque a connu dans le même temps une augmentation maîtrisée, passant d'un poids de 0.14 du bilan des établissements en 2000 à 0.20% en 2020. La part des encours douteux s'est réduite sur la même période, passant de 2.8 à 2,2%.

4 | Source : Banque de France - Données à T3 2021

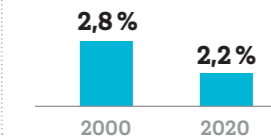


Coût du risque [2000/2020]

Coût du risque contenu sur total de bilan [probabilité de défaut du bilan; France]



Part des encours douteux (non performing loans) dans le bilan [%; France]



Source : ACPR



2. LES LIMITES DE L'APPROCHE TRADITIONNELLE D'ÉVALUATION DU RISQUE

2.1. L'approche rétrospective ne permet plus de pleinement prendre en compte les dernières évolutions socio-démographiques

Principalement fondés sur l'analyse de données historiques, les modèles d'évaluation se prêtent mal aux parcours de vie professionnelle de plus en plus hachés par des changements de contrats de travail, des périodes courtes de chômage, un cumul de statuts, ou une mobilité internationale. Ces changements induisent une volatilité forte des revenus et réduisent l'efficacité de l'extrapolation des perspectives futures à partir de données passées.

De fait, le crédit à la consommation "traditionnel" est de moins en moins inclusif, une part croissante de la population se voyant refuser l'accès au crédit. En témoigne le taux de détention de crédit à la consommation, passé de 35,4 % des ménages en 2000 à 24,9 % en 2020.

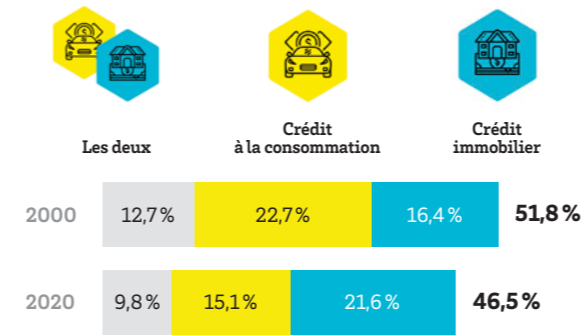
Dans le domaine professionnel, le développement des activités de e-commerce, des indépendants et des micro-entrepreneurs - 65 % des entreprises créées en 2020 l'ont été sous ce statut, soit une hausse de 8 points en 10 ans⁵ - rend également caducs ces modèles, en raison d'une historicité insuffisante (ex. incapacité à montrer des états financiers sur 3 ans).

Hors cas particuliers liés au profil du client ou à la nature de l'opération pouvant nécessiter des demandes d'informations complémentaires, les outils d'aide à la prise de décision s'appuient sur des modèles de régression linéaire. Ceux-ci mobilisent une quinzaine de composantes en moyenne. L'importance prépondérante prise par l'analyse du passé dans les modèles d'évaluation du risque a longtemps constitué une forme de barrière à l'entrée pour de nouveaux acteurs. Disposer de bases de données longues est en effet l'apanage des acteurs installés.

À titre de comparaison, certains acteurs de la Fintech française analysent aujourd'hui plus d'une centaine de données pour une demande de crédit. Sans prouver l'efficacité de ces nouvelles méthodes, cela montre l'ampleur du potentiel d'amélioration vers davantage d'individualisation de la décision.



Évolution du taux de détention de crédit par les ménages



Source : Observatoire des Crédits aux Ménages

5 | Source : INSEE

2.2. Un parcours client encore insuffisamment automatisé

Depuis plusieurs années, les établissements financiers ont engagé une modernisation importante de leurs processus de crédit, avec l'objectif d'une mise à disposition numérique de bout en bout de leur offre. Toutefois, des progrès sont encore possibles en matière d'expérience client. À titre d'exemple, si la quasi-totalité des acteurs s'est aujourd'hui dotée d'espaces de partage de documents numériques, ils sont encore peu nombreux à faire appel à des solutions de certification des documents (ex. : documents d'identité via la solution de reconnaissance visuelle ubble, justificatifs de domicile ou fiscaux...) ou de signature électronique des offres. De même, il n'est pas rare que des informations soient demandées aux emprunteurs, alors même que celles-ci peuvent être récupérées ou calculées à partir des éléments collectés (revenus, charges), tandis que le processus et les informations et justificatifs demandés tiennent insuffisamment compte de la situation individuelle de l'emprunteur.

Le principal point de frustration des clients provient des délais de prise de décision. Malgré une amélioration, ces derniers regrettent l'asymétrie entre la fourniture, désormais numérique et immédiate, des justificatifs et la réponse.

Le déficit de transparence sur les règles de décision et les critères utilisés constitue également un autre point de frustration – par opposition aux services de coaching en amélioration de score de crédit existant aux États-Unis⁶.

Finalement, si *“le graal de l'expérience client est de proposer des offres contextuelles et packagées en enlevant la complexité intrinsèque des produits”* (Sophie Marot, Chief Digital Officer, Euler Hermes), force est de constater que celui-ci n'est pas encore atteint avec les offres actuelles.

“Le graal de l'expérience client est de proposer des offres contextuelles et packagées en enlevant la complexité intrinsèque des produits.”

Sophie Marot, Chief Digital Officer, Euler Hermes

6 | À titre d'exemple, <https://credit.org/>

2.3. Le modèle économique du crédit est de plus en plus contraint par l'environnement de marché

Depuis 2008, les équilibres entre offre et demande sur le marché du crédit ont significativement évolué. Ces transformations ont conduit à une mise sous tension du modèle économique existant, avec d'un côté des revenus contraints, et de l'autre une hausse des coûts.

Dans un marché du crédit mature où le potentiel d'innovation produit est limité, la concurrence entre organismes de crédit s'est notamment traduite par une baisse des prix. Ainsi, la plupart des acteurs ont fait le choix de gagner ou protéger leur part de marché au détriment de leur rentabilité.

La réduction quasi continue des taux directeurs fixés par la Banque Centrale Européenne depuis 2008⁷ et une inflation inférieure à 2,5 % en France depuis 2012⁸ ont encore augmenté cette pression à la baisse sur les prix. La crise sanitaire et économique de la Covid-19 n'a fait que brutalement accentuer ces tendances de fond.

Pour protéger des marges faibles, d'autant plus sensibles à des défauts de paiement, les établissements de crédit ont eu tendance à privilégier des segments de clients aux meilleurs scores de solvabilité, conduisant à leur saturation progressive au sein des 3 grandes familles d'emprunteurs particuliers, entreprises et souverains.

Si le taux moyen d'endettement des ménages a doublé depuis 2000, passant de 53 % du revenu brut à 100 % en 2020⁹, ses composantes révèlent des inégalités fortes selon les déciles de revenus¹⁰ : alors que près de 90 % des emprunts sont de nature immobilière pour les déciles 4 à 9, ils ne représentent que 10 % des emprunts pour le décile 1 et 20 % pour le décile 2.

Ces segments cibles, fortement sollicités, en sont à remettre en cause régulièrement leur taux en faisant jouer la concurrence au moyen des courtiers de crédit, physiques et digitaux, qui représentent le canal d'acquisition de plus de 30 % des nouveaux crédits en 2020 (source : Roland Berger). L'impact négatif pour les organismes prêteurs est double : un coût de distribution en hausse et une pression à la baisse sur les taux des crédits – avec en sus une probable hausse de l'attrition client.

Au-delà de ces équilibres-métiers, le renforcement de la législation prudentielle a renchéri le coût des crédits pour les organismes prêteurs, contraints de mobiliser davantage de fonds propres pour faire face à leurs expositions. De plus, l'exigence accrue des régulateurs sur les ratios de liquidité force les prêteurs à disposer de suffisamment d'actifs de qualité pour couvrir leurs pertes à court terme. Cela est à l'origine de difficultés croissantes à prêter sur des maturités longues à 15 ans et plus, du fait de l'illiquidité de l'actif associé.

Dès lors, la capacité à trouver de nouveaux réservoirs de croissance, c'est-à-dire à prêter à des populations jusque-là discriminées par les modèles, devient un enjeu clé de rentabilité.

7 | banque-france.fr

8 | <https://data.oecd.org>

9 | banque-france.fr

10 | insee.fr

Focus #1 : le score FICO®, un modèle alternatif transparent, partagé et pilotable

Introduit en 1958, le score FICO®¹¹ est au cœur du système d'évaluation du risque de solvabilité aux États-Unis. L'algorithme mesure la probabilité de remboursement d'un crédit par un consommateur. Il est accessible par l'ensemble des acteurs du crédit : consommateurs, organismes de crédit et *credit bureaus*¹². Pour les particuliers, le score FICO® se situe entre 300 et 850¹³ : plus le score est élevé, plus le risque de non remboursement est faible.

Le score FICO® se base sur des données financières qui ne sont pas attachées à des éléments individuels et qui se regroupent en 5 catégories : 35 % pour l'historique de paiement (remboursement de crédits antérieurs), 30 % pour la somme des encours de dette, 15 % pour la durée de l'historique de crédit, 10 % pour le mix de crédit utilisé et 10 % pour la fréquence des demandes.

Le score FICO® présente certaines limites, comme la difficulté pour les primo-accédants de contracter un crédit (en l'absence d'historique de remboursement d'un crédit précédent), ou encore le risque d'échelle en cas d'erreur dans les modèles. À ce titre, le doublement des plaintes en 2020 résulte probablement des circonstances spécifiques de la crise de la Covid et du gel des paiements.

ANALYSE COMPARATIVE DES MODÈLES FRANÇAIS ET AMÉRICAIN

	MODÈLE FRANÇAIS	MODÈLE AMÉRICAIN FICO®
Impact concurrentiel	Barrière à l'entrée – favorise les acteurs ayant une large base clients	Ouverture du marché – facilite l'entrée de nouveaux acteurs et l'innovation
Mode de calcul	Confidentiel – propre à chaque établissement de crédit	Public – externalisé à un tiers unique alimentant le marché
Niveau de sophistication	Standard – modèles propriétaires principalement fondés sur la régression linéaire	Avancé – amélioration continue des algorithmes à l'origine des scores, incluant du <i>machine learning</i> prédictif
Rapport au consommateur	Passif – inconnu et variant entre les établissements de crédit	Actif – connu et unifié, actions possibles pour améliorer son score
Performance relative vs. pairs¹⁴ (% prêts douteux)	Bonne – meilleure que la moyenne européenne (3,080 % vs. 3,721 %)	Moyenne – inférieure au Canada par exemple (1,630 % vs. 0,590 %)

¹¹ | D'après l'entreprise l'ayant conçu et le perfectionnant, la Fair Isaac Corporation

¹² | Credit bureau : organisme fournissant des informations sur l'historique de crédit des individus et des entreprises aux établissements de crédit en support de la décision d'octroi

¹³ | Pour les entreprises, les scores FICO® se situent entre 250 et 900

¹⁴ | <https://www.ceicdata.com/en>



3. UN MÉTIER DE PRÊTEUR

PROFONDÉMENT TRANSFORMÉ

3.1. Les acteurs du financement ont désormais accès à davantage de données et évoluent dans un cadre réglementaire modernisé

Avec le développement d'Internet à partir des années 1990 ainsi que des capacités de collecte et de stockage des informations des banques, celles-ci ont significativement étendu leur champ d'analyse pour évaluer la capacité de remboursement de leurs clients.

Les banques ont ensuite progressivement optimisé l'exploitation des données de leurs comptes clients, telles que : l'historique des paiements, la régularité des mouvements, les incidents de paiement, le calcul des revenus et charges moyens, la fréquence et les heures d'utilisation des canaux de relation avec la banque. Elles se sont également de plus en plus appuyées sur des données externes, comme les fichiers Banque de France, des scores externes, des centrales de bilans... pour ensuite agréger l'ensemble de ces informations dans une vision client à 360°.

Cette masse de données disponibles s'est encore accrue au cours des 10 dernières années avec

le développement des smartphones, des applications mobiles, des réseaux sociaux. Ces innovations ont permis d'accéder à des données nouvelles liées au terminal utilisé (ex. marque ou référence), à l'OS, à la régularité des mises à jour, aux applications installées ou au profil client (son activité, ses centres d'intérêt, etc.).

Dans le même temps, l'évolution des comportements clients est un facteur déterminant de cette multiplication des données disponibles. Ceux-ci sont notamment incités dans d'autres domaines à communiquer ou autoriser en ligne le partage d'informations personnelles pour accéder à certains services ou utiliser les fonctionnalités de certaines applications. Les données sont collectées de manière soit "active" (e.g. saisies d'informations en ligne, transmission de documents au format électronique, accord volontaire de partage de données, etc.), soit "passive" (cookies de navigation, informations sur le terminal utilisé, type de carte de paiement utilisée, etc.).

"Le Big Data fait partie de l'ADN des banques depuis longtemps, mais l'enjeu est désormais d'être capable de croiser une multitude de données stockées dans des systèmes indépendants en silos."

Jean-Baptiste Janvier, Chief Data Scientist, Société Générale

Face à ce foisonnement de données utilisables, deux réglementations majeures visant à, d'une part protéger les clients, et d'autre part faciliter l'échange sécurisé d'informations bancaires, ont été mises en place :

1. Depuis 2018, le Règlement Général de Protection des Données (RGPD) permet aux clients d'être informés de la nature et de l'usage des informations collectées, de "garder le contrôle" sur les données collectées, conservées et utilisées ; et de disposer d'un "droit à l'oubli" ;

2. Depuis 2019, la deuxième directive européenne sur les services de paiement (DSP2) permet aux établissements financiers, mais aussi à de nouveaux acteurs – prestataires de services de paiement (PSP) et prestataires de services d'informations sur les comptes – d'accéder, avec l'accord des clients, à de nouvelles données sur leurs comptes détenus à l'extérieur, en vue de stimuler l'innovation et la concurrence dans le domaine des services financiers.

L'application de cette directive est encore inégale selon les établissements en fonction de la profondeur de l'historique et de la nature des comptes accessibles avec l'accord du client. Toutefois, force est de constater qu'avec sa mise en place, les banques ont perdu une partie du capital que constituait la détention auparavant exclusive des données financières de leurs clients, même si "la DSP2 ne se substitue pas à un crédit bureau car ce qui fait la qualité d'une notation, c'est d'avoir l'historique et la calibration dans la durée." Riadh Alimi, fondateur et CEO, Finfrog.



3.2. Les innovations technologiques facilitent la collecte et l'analyse des données

En plus de l'élargissement considérable des sources de production de données, la technologie permet de réinventer le processus de collecte, d'exploitation, de ciblage, ainsi que d'analyse et de notation.

Tout d'abord, le digital fluidifie l'expérience client via l'automatisation de la collecte active et passive de données. Par exemple, la numérisation ou la lecture de pièces d'identité permettent la dématérialisation de la collecte de documents.

Le développement des API sécurisées, poussées par la DSP2, automatise et accélère également les échanges de données entre producteurs et exploitants.

Les algorithmes de catégorisation des données permettent d'exploiter avec un fort niveau d'automatisation et de granularité les revenus et dépenses. Cela permet de dégager des profils comportementaux pour valider la réalité des revenus, analyser les dépenses et suivre le ratio dépenses/revenus.

Par ailleurs, la capacité à obtenir et exploiter en temps réel des données granulaires facilite un ciblage fin des clients. Ce ciblage accru permet d'adapter l'approche client en termes de tarification et de risques, d'approche marketing, etc. L'objectif étant de *"réussir à traiter du volume, tout en arrivant au maximum à individualiser la décision"* Sophie Marot, Chief Digital Officer, Euler Hermes.

Enfin, l'un des apports technologiques le plus conséquent pour l'analyse et la notation est sans doute celui du *machine learning*. Le développement d'algorithmes avancés, combiné à l'accès à un champ de données plus étendu, a permis d'augmenter significativement la valeur prédictive des modèles algorithmiques.

Ces technologies permettent d'opérer un traitement de masse tout en individualisant au maximum la décision, et ce de manière quasi instantanée. Ces nouveaux outils fins et réactifs permettent soit d'automatiser complètement une décision de crédit, soit de fournir au collaborateur un outil facilitant sa prise de décision.

"La catégorisation est clé car elle permet de reconstituer de manière instantanée la situation financière d'un demandeur de crédit, et d'analyser son comportement pour porter un jugement différent sur son niveau de risque, par exemple s'agissant de profils à revenus irréguliers mais au comportement exemplaire dans la gestion de leur budget."

Joan Burkovic, co-fondateur et CEO, Bridge

Ces nouvelles opportunités soulèvent néanmoins des questions d'entraînement, d'explicabilité et d'éthique :

- La mise en place de nouveaux modèles de notation passe par un entraînement et une optimisation du calibrage des modèles qui nécessitent de confronter les résultats des modèles à la réalité. La validation de nouveaux modèles requiert donc un historique de mise en œuvre, d'autant plus long que la durée du prêt est élevée.

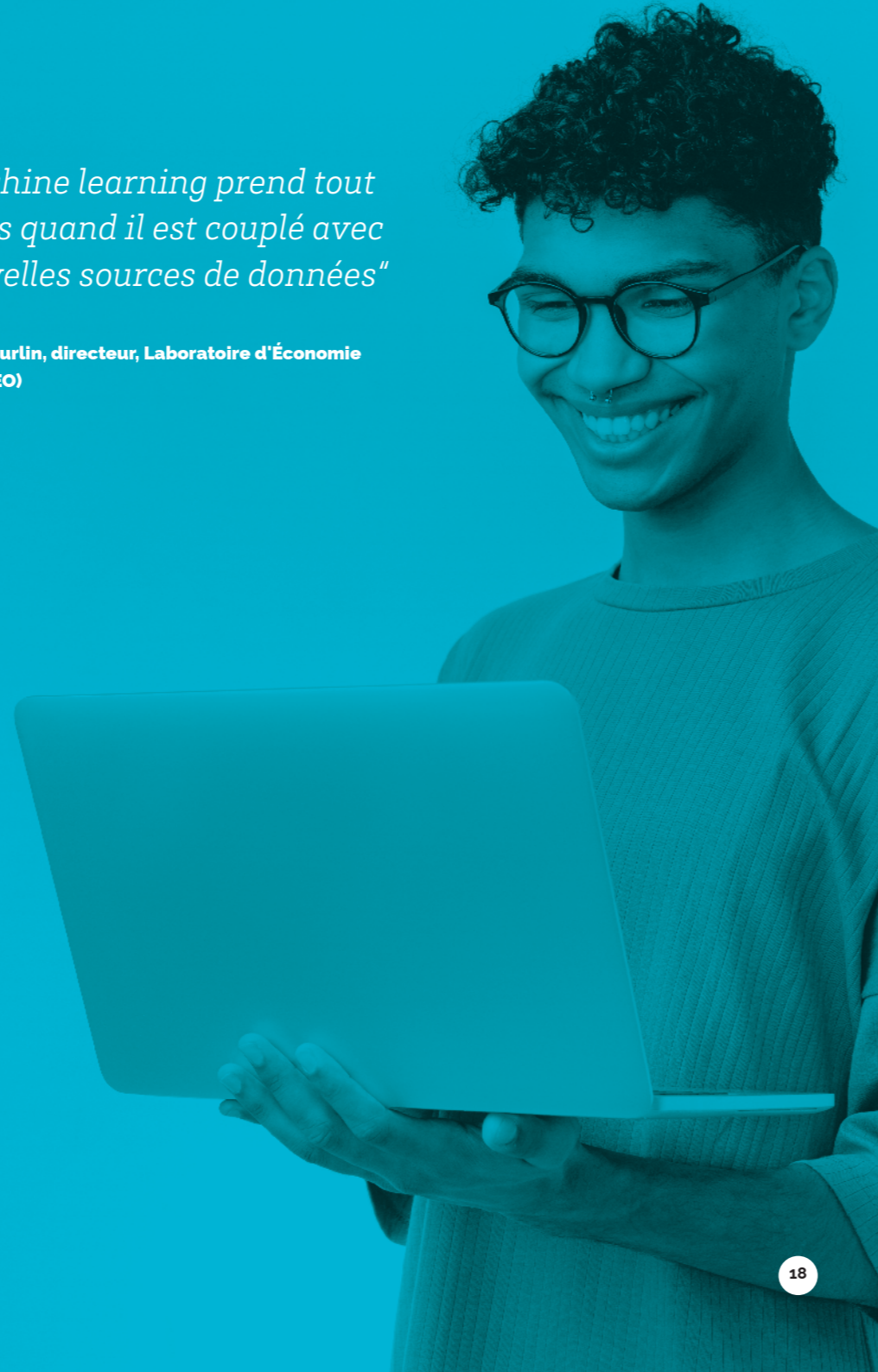
- Les établissements de crédit doivent être en mesure d'expliquer de manière transparente la décision d'octroi à leurs collaborateurs, leurs clients et au régulateur. Or, les modèles de *machine learning* avancés génèrent structurellement des "boîtes noires" qui ne permettent pas d'expliquer le lien entre entrées et sorties des modèles. Aussi, l'intelligence artificielle (IA) devra aider à expliquer de manière pédagogique les liens entre les variables employées et la décision d'octroi.

- Enfin, l'extension du champ des données potentiellement exploitables pour une décision d'octroi de crédit soulève des questions éthiques. L'utilisation de nouveaux jeux de données peut en effet permettre de solvabiliser des populations auparavant en partie exclues, à l'instar des jeunes actifs ou des intérimaires, mais elle peut aussi, notamment pour les données sociétales et comportementales, introduire des biais discriminants dans les décisions (par exemple biais racial aux États-Unis).¹⁵

15 | The CFPB Office of Research

"Le machine learning prend tout son sens quand il est couplé avec de nouvelles sources de données"

Christophe Hurlin, directeur, Laboratoire d'Économie d'Orléans (LEO)



Focus #2 : L'émergence du Buy Now Pay Later

L'essor rapide du BNPL (paiement fractionné), en Europe et dans le monde, est une excellente illustration des possibilités offertes par ces nouvelles approches du crédit. Ce produit se situe à la confluence du crédit et du paiement puisqu'il permet, lors des achats en ligne, de choisir d'étaler le paiement de son panier sur plusieurs mensualités, avec un processus rapide et fluide. Outil clé pour les marchands en ligne puisqu'il permet d'augmenter le taux de transformation et le panier moyen, en offrant de la flexibilité au client final.

L'enjeu clé de son adoption est de fournir aux commerçants en ligne un processus simple et fluide. Les acteurs du BNPL s'appuient donc sur les innovations offertes par le crédit pour proposer une expérience client simplifiée :

- Un processus 100 % en ligne avec une demande d'information à minima,
- L'utilisation de formulaires dynamiques pour adapter la profondeur de la demande d'information au profil de risque du client,
- Une capitalisation sur DSP2 et l'agrégation de compte pour obtenir des informations complémentaires,
- Une approche statistique de la notation,
- Un contexte réglementaire qui reste encore à clarifier, une partie de ces facilités de paiement n'étant à ce jour pas considérée comme un crédit à la consommation.

Ces nouvelles approches ont permis l'émergence rapide de ces produits, qui auraient représenté 100 milliards de \$ de transaction en 2020, avec notamment une adoption élevée par les "Millennials". De nombreux acteurs globaux ont émergé (Klarna, Afterpay, Affirm) et la France dispose de plusieurs acteurs prometteurs tels qu'Alma ou Floa.

3.3. De nouveaux entrants investissent le marché

Les évolutions précédemment citées – un accès facilité à un champ plus large de données clients¹⁶, notamment bancaires, auparavant exclusivement détenues par les banques d'une part ; et l'adoption de nouveaux standards technologiques permettant une digitalisation intégrale des processus et facilitant leur intégration dans des environnements tiers de partenaires distributeurs d'autre part – ont favorisé l'émergence de nouveaux acteurs sur le marché du financement. Ces derniers visent principalement les particuliers et les professionnels, mais aussi dans une moindre mesure les entreprises.

Sans dresser une liste exhaustive, on distingue quatre types de nouveaux acteurs sur le marché des particuliers et des professionnels indépendants d'une part, ainsi que sur le marché des TPE/PME d'autre part.

Sur le marché des particuliers et des professionnels indépendants émergent :

- Des acteurs du crédit à la consommation distribuant leur offre directement sur internet et parfois en B2B2C, comme par exemple : Younited Credit, Finfrog (micro-crédits), Orka Pay (avances sur salaire), Mansa (crédits aux indépendants), etc.

- Des acteurs positionnés sur le paiement fractionné distribuant leur offre auprès des e-commerçants, mais étendant également progressivement leur offre à des réseaux de points de vente physiques, tels que : Klarna (Suède), Afterpay (Australie), Scalapay (Italie), Alma (France), etc.

Sur le marché des TPE/PME se distinguent également :

- Des plateformes de financement multi produits comme October (France) ou Credimi (Italie), spécialisées par exemple sur l'affacturage comme Finexkap et Edebex (France) ou Voldaan (Pays-Bas), voire hyper spécialisées comme Silvr (France) qui finance les campagnes marketing online des e-commerçants.

- Des acteurs valorisant leurs relations existantes avec des entreprises pour leur proposer des financements, en s'appuyant sur des critères d'octroi capitalisant sur leur connaissance de leur activité commerciale et de leurs clients, comme par exemple : le programme Amazon Lending, présent aux États-Unis, en Chine, Inde, France, Allemagne, Italie et Espagne ; Kabbage (American Express).



Ces acteurs s'appuient de manière générale sur quatre éléments structurels et conjoncturels, à savoir : la maîtrise des parcours et de l'expérience client ; la maîtrise des nouveaux outils et technologies de modélisation ; l'accès privilégié à certaines données ; ainsi que l'accès à des financements à bas coûts.

- Tout d'abord, la maîtrise des parcours et de l'expérience client se caractérise par un niveau élevé de digitalisation des processus. Cela se traduit par un recours intensif à des API pour intégrer de manière fluide les interfaces des distributeurs, comme les banques et e-commerçants, ou bien pour collecter de manière automatisée des informations clients au format numérique, via des connecteurs bancaires DSP2 ou d'autres connecteurs.

L'adoption croissante par les clients du partage d'informations va dans ce sens, mais demeure liée à la typologie de clients. Elle est en effet de l'ordre de 60 % pour les particuliers en France selon le dernier baromètre Algoan de mars 2021, contre 38 % en 2020, tandis qu'elle est de 90 % en Espagne d'après Younited Credit. Parallèlement, elle est de l'ordre de 20 % pour les entreprises d'après October. L'analyse - automatisée ou non - de documents téléchargés (ex: bilans, relevés de comptes de plus de 3 mois, etc.) reste donc encore indispensable dans la plupart des cas.

Pour l'avenir, l'enjeu est de réussir à adapter les demandes d'informations en temps réel en fonction du profil du client pour *"demander le moins d'informations aux personnes les moins risquées et davantage d'informations aux personnes les plus risquées"* Louis Chatriot, co-fondateur et CEO, Alma.

- La maîtrise des nouveaux outils et technologies de modélisation permet à ces nouveaux acteurs d'élaborer des outils de prise de décision rapide. Leurs algorithmes sont fondés sur des jeux de plusieurs centaines de données et font l'objet de mises à jour régulières pour optimiser leur précision et le taux de défaut. D'après nos interviews, certains acteurs arrivent à des scores de Gini¹⁷ de 70 %-75 % vs. une moyenne de marché à 40-45 %.

- Dans certains cas, l'accès privilégié à certaines données leur permet encore d'affiner leur décision de crédit. Tel est le cas d'Amazon Lending avec les données e-commerce, de Silvr avec les données marketing (Google Analytics) ou encore de Mansa avec les données issues de plateformes de freelancing.

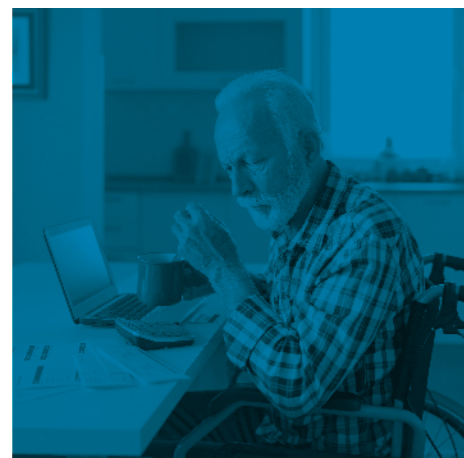
- L'accès à des financements à bas coût dans un contexte actuel d'épargne abondante et de taux bas bénéficie également à ces nouveaux acteurs : lignes de crédit ou refinancements bancaires, investisseurs particuliers ou professionnels, fonds d'investissement, fonds d'asset management dédiés, plateformes d'investissement telles que Raisin ou Deposit Solutions en Allemagne.

¹⁷ | Indicateur mesurant le degré d'exactitude de la décision d'octroi. Dans le cas d'un score de 100 % (maximum), toutes les personnes en mesure de rembourser le crédit sont acceptées et elles-seules.



Focus #3 : D'une décision d'octroi rapide vers un crédit instantané ?

Les initiatives des acteurs de crédit en matière d'innovations technologiques ont permis des améliorations significatives de l'expérience utilisateur (moins de collecte de données manuelles), la qualité du scoring (amélioration du GINI), le coût du risque, mais aussi le délai d'acceptation et d'octroi des prêts.



"L'exploitation des données d'openbanking / DSP2 dans les algorithmes de scoring permet aujourd'hui à Younited de fournir une expérience client unique grâce à une décision de crédit définitive immédiate, avec un coût du risque complètement maîtrisé. Ce modèle est aujourd'hui à disposition de nos clients et de nos partenaires, et permet de transformer le crédit en un moyen de paiement, y compris sur le lieu de vente (plus de 70% de nos transactions sont réalisées en boutiques et points de vente physiques)"

Geoffroy Guigou, Co-founder & COO, Younited

Il ne restait qu'un pas à franchir entre une décision rapide et un crédit instantané, ce que vient de faire Younited Credit en lançant une offre de crédit instantané garantissant une réponse immédiate et définitive à 100 % des demandes (pour un montant de moins de 3000 euros et sous réserve d'accepter le connecteur bancaire DSP2). Ce produit se base sur un parcours en ligne "100 % DSP2", proposant une expérience fluide et rapide en ligne avec les attentes du consommateur actuel.



Focus #4 : Cartographie France Fintech des acteurs du crédit

AFFACTURAGE - FINANCEMENT COURT TERME - CRÉDIT-BAIL



L'ambition d'Algoan est de rendre le crédit plus accessible. Il aide les prêteurs à prendre les bonnes décisions tout au long du cycle de vie du crédit, depuis l'octroi de crédit jusqu'au recouvrement.

defacto

Defacto développe une solution de financement de court terme pour les PME, distribuée par API.



Knaive propose une solution de location Mass Market clé en main aux professionnels dont ce n'est pas l'activité principale.



Nanceo a développé une place de marché spécialisée dans le financement des ventes



Neftys est spécialisée dans le préfinancement du crédit impôt recherche et innovation.



Novalend est une plateforme de financement qui permet aux entreprises de financer leurs équipements en 3 minutes.



Plateforme de cession de créances.



TradeBridge fournit le financement de BFR aux entreprises en croissance dans les secteurs e-commerce, construction, et tout autre activité ayant des implications dans la chaîne d'approvisionnement. Nous avons une présence internationale qui accélère, et notre plateforme BridgeIT permet de travailler facilement avec un portefeuille diversifié de clients, d'investisseurs, et de partenaires.

CRÉDIT COURTAGE CRÉDIT



Païement fractionné destiné aux commerçants.



Aria offre un service de revenu à la demande pour les indépendants.



Crédit immobilier digital



Basikon fournit une plateforme en SaaS dernière technologie de gestion des financements : crédits, leasing et garanties.



Bling est une application d'avance d'argent instantannée.



Crediteo est une plateforme web destinée au courtage en crédit.



Cresh permet aux commerçants peuvent proposer des paiements en plusieurs fois sur tous leurs points de vente.



Django est la première fintech citoyenne dédiée au paiement fractionné et au crédit conso.



Eloa est une plateforme digitalisation du crédit, de l'assurance et des parcours immobiliers commercialisée notamment auprès des courtiers en crédit, des professionnels de l'immobilier et des établissements de crédit.

CRÉDIT COURTAGE CRÉDIT



Finfrog propose un microcrédit 100 % en ligne, simple, rapide et responsable, pour financer un projet ou faire face à un imprévu.



Fridaa est la première application mobile qui permet aux particuliers de prendre le contrôle de leur projet immobilier.



Izicredit va révolutionner la manière d'obtenir son crédit immobilier.



L'app qui rembourse et permet de payer toutes vos dépenses en plusieurs fois !



Kiilt, c'est la promesse d'un accompagnement personnalisé, transparent et rapide pour obtenir le meilleur prêt immobilier, étape par étape.



KLS est un éditeur de logiciel B2B spécialisé sur les métiers du financement bancaire corporate.



Lendr souhaite simplifier l'accès au micro-crédit pour les particuliers.



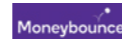
Le comparateur N°1 en Assurance de Prêt Immobilier.



Mansa est une plateforme qui permet aux freelances et aux indépendants d'avoir accès à un prêt immobilier, étape par étape.



Marque et place de services financiers.



Moneybounce propose un service de mini-crédits en ligne pour les jeunes.



NessPay libère le potentiel des salariés en leur offrant le salaire à la demande.



Pass Prêt supprime toute frustration auprès des différents acteurs du processus immobilier et surtout des prospects.



Pledg fournit des solutions de financement instantanées sur les sites e-commerce et en magasin.

Cartographie France FinTech des acteurs du crédit

CRÉDIT COURTAGE CRÉDIT



Pono équipe les acteurs du crédit, les SGP et les avocats, avec une solution SaaS leur permettant de mettre en place et de gérer efficacement les garanties des crédits.



Propriétaire d'une plateforme digitale qui offre un accès à toutes les solutions de financement professionnel du marché des entreprises.



Pretto est un courtier en crédit immobilier 100 % digital.



Rosaly est une Fintech socialement responsable qui aide les entreprises à améliorer le bien-être financier de leurs salariés en fluidifiant l'accès au salaire.



Stairwage améliore le bien-être financier des salariés en digitalisant les acomptes sur salaire, sans avoir aucun impact sur la trésorerie de l'entreprise.



Younited est le leader européen du crédit instantané.

CRÉDIT COURTAGE CRÉDIT



Nano-crédit, crédit, prêts instantanés et épargne pour les entrepreneurs et les PME.



ClubFunding est une plateforme de financement participatif qui démocratise les émissions obligataires.



Credit.fr est une plateforme de financement participatif spécialisée dans le financement de projets d'ampleur en réponse à l'urgence écologique.

CRÉDIT COURTAGE CRÉDIT



Enerfip est une plateforme de financement participatif dédiée à la transition énergétique.



La super-app qui vous permet d'emprunter de l'argent à vos proches.



Lumo est une plateforme d'investissement en ligne spécialisée dans le financement de projets d'ampleur en réponse à l'urgence écologique.



Miimosa est la plateforme d'investissement en ligne spécialisée dans le financement de projets d'ampleur en réponse à l'urgence écologique.



Papayoux est un service de financement participatif permettant d'aider les personnes physiques ou morales à collecter de l'argent



October est une plateforme de prêt aux entreprises.



Villyz est une plateforme de financement participative qui permet à chaque citoyen de cofinancer avec les banques les projets d'intérêt général des collectivités locales.



We Fundia est une plateforme de prêt inter-entreprises de titres de dette (marché primaire)



WeShareBonds est une plateforme de crowdfunding destinée aux PME, leur permettant de se financer sous forme de crédit obligatoire.



Acteur historique et de référence du financement participatif en France.

REVENUE BASED FINANCE



Solution de financement simple et automatisée, non-dilutive et scalable, dédiée à la croissance d'entreprises à revenus récurrents.



Karmen est une nouvelle solution non dilutive, axée sur le revenue based financing, pour les business par abonnement.



Silvr est une solution de financement basée sur le revenue based finance.



Unlimitd est une plateforme ayant pour vocation de financer les entreprises sur la base de leur chiffre d'affaires à venir.

TRADE FINANCE



Plateforme SaaS de relance recouvrement.



4. LES ACTEURS DU FINANCEMENT

INCITÉS À REPENSER LEURS FONDAMENTAUX

4.1. Les acteurs du financement conduits à renouveler leurs modèles d'appréciation du risque

Les enjeux d'adaptation à la nouvelle donne sociétale, technologique et réglementaire sont majeurs pour les établissements financiers. Malgré l'ampleur de ces défis, ces derniers seront porteurs d'impacts positifs sur les revenus et la rentabilité des établissements qui sauront s'en saisir.

Tout d'abord, les acteurs du financement doivent repenser leur mode d'appréhension des évolutions socio-démographiques et comportementales. En effet, ne pas prendre en compte suffisamment ces mutations dans les processus et les modèles de décision conduira mécaniquement à une hausse des refus de financement, ayant pour corollaire une insatisfaction croissante de leurs clients et une baisse – ou du moins une moindre croissance – des revenus des établissements de crédit.

D'autre part, les acteurs du financement doivent avoir davantage recours aux technologies de collecte et d'analyse automatisée de données ainsi qu'aux algorithmes de plus en plus sophistiqués. En réduisant le temps nécessaire à la collecte d'informations, au montage et à l'analyse des dossiers, ces technologies et algorithmes constituent en effet les instruments indispensables à une gestion plus efficace des demandes clients.

Enfin, le passage à des modèles d'algorithmes et de données plus sophistiqués apportera une amélioration du coût du risque.

Dans la mesure où les jeunes sont la population la plus mal couverte par les approches existantes (scores ou processus crédits), cet enjeu d'adaptation

"L'Open Banking, le machine Learning et les solutions Bank-as-a-Service sont les 3 piliers technologiques qui peuvent réenchanter l'expérience client, en permettant d'accélérer la souscription d'un crédit, depuis l'évaluation de la solvabilité de l'emprunteur, jusqu'à la mise en place effective du crédit."

Joan Burkovic, co-fondateur et CEO, Bridge

est d'autant plus crucial pour les établissements de crédit qu'il touche à l'image et à la confiance que ces nouveaux clients leur accordent, et à leurs perspectives d'acquisition et de rétention comparativement avec de nouveaux acteurs davantage tournés vers les "digital natives".

Cette évolution des modèles d'appréciation du risque joue également un rôle défensif. En effet, les barrières à l'entrée sont de moins en moins importantes, notamment avec la disponibilité d'outils d'Open Source, l'accès à une partie des données bancaires du client sous réserve de son accord (DSP2) ainsi qu'à des données externes. Ainsi, pour les nouveaux acteurs, *"si l'absence de fichier positif a protégé la France de l'entrée des acteurs étrangers dans le crédit à la consommation dans le passé, l'Open Banking va dorénavant favoriser la concurrence"* Michael Diguët, co-fondateur et CEO, Algoan.

De nouveaux acteurs plus performants apparaissent sur des segments précis de clients – tels que Mansa auprès de la clientèle des professionnels indépendants – ou sur des types de produits – comme Alma sur le paiement fractionné. Ils concurrencent directement les établissements financiers sur des niches qui, à l'avenir, pourront s'avérer importantes.

Néanmoins, les établissements existants, en particulier les banques, conservent un avantage certain en matière de profondeur et de diversité des données clients. Les établissements de crédit ont en effet accès à un historique long, à des données comportementales, ainsi qu'à des informations relatives à la détention et à l'usage d'autres produits ou services par leurs clients.

“D’un point de vue statistique et de modélisation, le pouvoir des données bancaires est de loin supérieur à tous autres types de sources de données.”

Riadh Alimi, fondateur et CEO, Frinfrog

Afin de capitaliser sur cet avantage compétitif, les acteurs du financement doivent continuer à renforcer leurs capacités d’analyse et de modélisation de données en matière d’infrastructures, de compétences et de profils experts. Concernant plus spécifiquement les infrastructures, l’enjeu est de consolider et de qualifier les données au sein d’entrepôts de données.

Les entretiens que nous avons conduits auprès d’établissements de la place indiquent qu’ils ont déjà fortement progressé sur ces points au cours des deux dernières années. Il en ressort également que la nouvelle frontière à dépasser porte sur leur capacité à intégrer davantage de données externes à leurs modèles – comme le font déjà les nouveaux entrants par nécessité.

Selon la taille des établissements et les synergies internes potentielles en matière de mutualisation d’expertises de modélisation, il peut être opportun de s’appuyer sur des acteurs externes. Cela est particulièrement nécessaire pour adresser efficacement des segments spécifiques de clients sur lesquels les établissements ne disposent pas d’une base clients suffisante pour bâtir des modèles pointus ou pour rapidement proposer des solutions de financement idoines. Ces collaborations peuvent prendre la forme de partenariats. Ceux noués entre la Société Générale et Mansa pour proposer des solutions innovantes de financements aux indépendants, entre La Banque Postale Consumer Finance et Alma pour proposer des solutions de paiement fractionné, ou encore entre Orange Bank et Younited Credit, en sont d’excellents exemples.



4.2. Plus globalement, les acteurs du financement doivent faire évoluer en profondeur leur positionnement sur la chaîne de valeur du crédit

“Investir dans la tech signifie d’une part, de complètement réinventer le process de distribution d’un prêt depuis l’origination jusqu’à l’octroi, et, d’autre part, de rendre exploitable la data accumulée.”

Olivier Goy, co-fondateur et président du CA, October

Depuis 2008, les évolutions précédemment citées ont favorisé l’émergence de nombreux acteurs spécialisés au sein de la chaîne de valeur du crédit.

- Des sociétés spécialisées dans la collecte et l’exploitation de données sont apparues grâce à des outils de collecte de documents, de numérisation, d’identification de données clés et de collecte de données bancaires, comme les offres de connecteurs de Bridge, Budget Insight, Tink ou Oxlin.

Les services proposés évoluent naturellement vers la fourniture d’informations à plus forte valeur ajoutée, comme la catégorisation fine des dépenses ou des key performance indicators (KPI) agrégés directement et utilisables dans le cadre d’autres algorithmes. De tels services peuvent être utilisés par les établissements financiers pour faire évoluer leurs modèles et leurs procédures d’évaluation des risques.

- Des sociétés spécialisées dans l’évaluation du risque de crédit ont également émergé. En général, leur positionnement est ciblé – du moins au départ – sur un segment de clients ou de produit, à l’instar de Mansa pour les indépendants, Finfrog pour les micro-crédits ou Alma sur le paiement fractionné.

Grâce à un accès facilité à des sources de financement, ces sociétés ont pu se positionner directement comme prêteurs. Désormais, Mansa, Algoan, Fydem, Younited Credit... couvrent un champ de prestations allant de la distribution de crédits au portage des encours, en passant par la fourniture de services complémentaires auprès d’établissements financiers ou de crédits existants, dans une logique de *Risk-as-a service / Credit scoring-as-a-service*.





Dans le “monde d'après” la demande de crédit va continuer à croître, tandis que les capacités de financement des acteurs traditionnels pourraient atteindre leurs limites en raison des contraintes réglementaires bilantielles ou de leurs propres objectifs de rentabilité, dans un contexte de taux faibles et de risques croissants.

Aussi, afin de continuer à servir au mieux leurs clients ou en acquérir de nouveaux, mais aussi permettre à une part croissante de la population d'accéder au crédit, les établissements financiers doivent repenser leur positionnement dans la chaîne de valeur du financement, et refondre en conséquence l'allocation de leurs ressources humaines, technologiques et financières selon leurs objectifs. Cela passe :

- Pour l'ensemble des acteurs - banques, “néo-banques”, mais aussi nouveaux acteurs du financement -, par **la valorisation de leurs capacités de distribution, en proposant une gamme étendue de financements à leurs clients existants ou prospects, combinant produits internes et externes**, éventuellement co-construits sur le plan du modèle de décision (adaptation du modèle du partenaire en y intégrant un jeu de données internes).

- Pour les établissements de crédit, par la **focalisation des offres internes de financements sur des catégories de clients ou de produits sur lesquelles ils bénéficient d'un effet de taille en volume de données et historicité**. Cela leur permettra d'avoir un avantage compétitif en matière d'évaluation du risque, et d'efficacité grâce à des effets d'échelle, avec la possibilité de proposer cette expertise à d'autres acteurs.

- Enfin, pour les prêteurs, par **l'ajustement du mode de portage des encours et du risque** en fonction des segments de clients et de produits pour optimiser leurs ratios réglementaires et financiers.



CONCLUSION

Dans un contexte durablement incertain sur le plan économique et social et requérant toujours plus de financements, les formes actuelles de crédit, historiquement fondées, pour l'essentiel, sur une approche rétrospective de l'appréciation du risque atteignent leurs limites. Le "nouveau crédit", exploitant les opportunités offertes par le Big Data ou l'intelligence artificielle, mais aussi plus largement les usages digitaux, devrait favoriser l'accès au crédit de populations évincées par les approches traditionnelles (ex.: jeunes en CDD, personnes aux revenus irréguliers type freelances), sans créer de nouvelles exclusions (ex.: biais introduits par les approches de types "black box").

Chaque acteur (banque, néobanque, spécialiste crédit, fintech) devra prendre en compte la nouvelle donne introduite par le morcellement de la chaîne de valeur entre distribution, décision d'octroi, et partage des encours et du risque, que ses objectifs soient de faire du crédit un modèle d'acquisition ou de fidélisation, de monétisation, ou de connaissance client.

À terme, l'architecture du secteur du crédit devrait être davantage ouverte et coopérative, les établissements mêlant offres "internes" et "externes", proposant le cas échéant leurs propres compétences d'octroi à d'autres distributeurs. Ils pourront par ailleurs externaliser leurs encours de risque au vu de leurs contraintes bilantielles et/ou de rentabilité. Ces mutations devraient s'accélérer dans les prochaines années et contribuer à la croissance du marché global. Cela nécessitera sans doute pour les régulateurs de prévenir l'apparition d'un nouveau risque systémique que la désynchronisation entre "distributeurs" et "porteurs de risques" pourrait engendrer.

LES CONVICTIONS DE ROLAND BERGER ET FRANCE FINTECH

> Nous sommes à l'aube d'une profonde mutation de la fonction crédit du fait

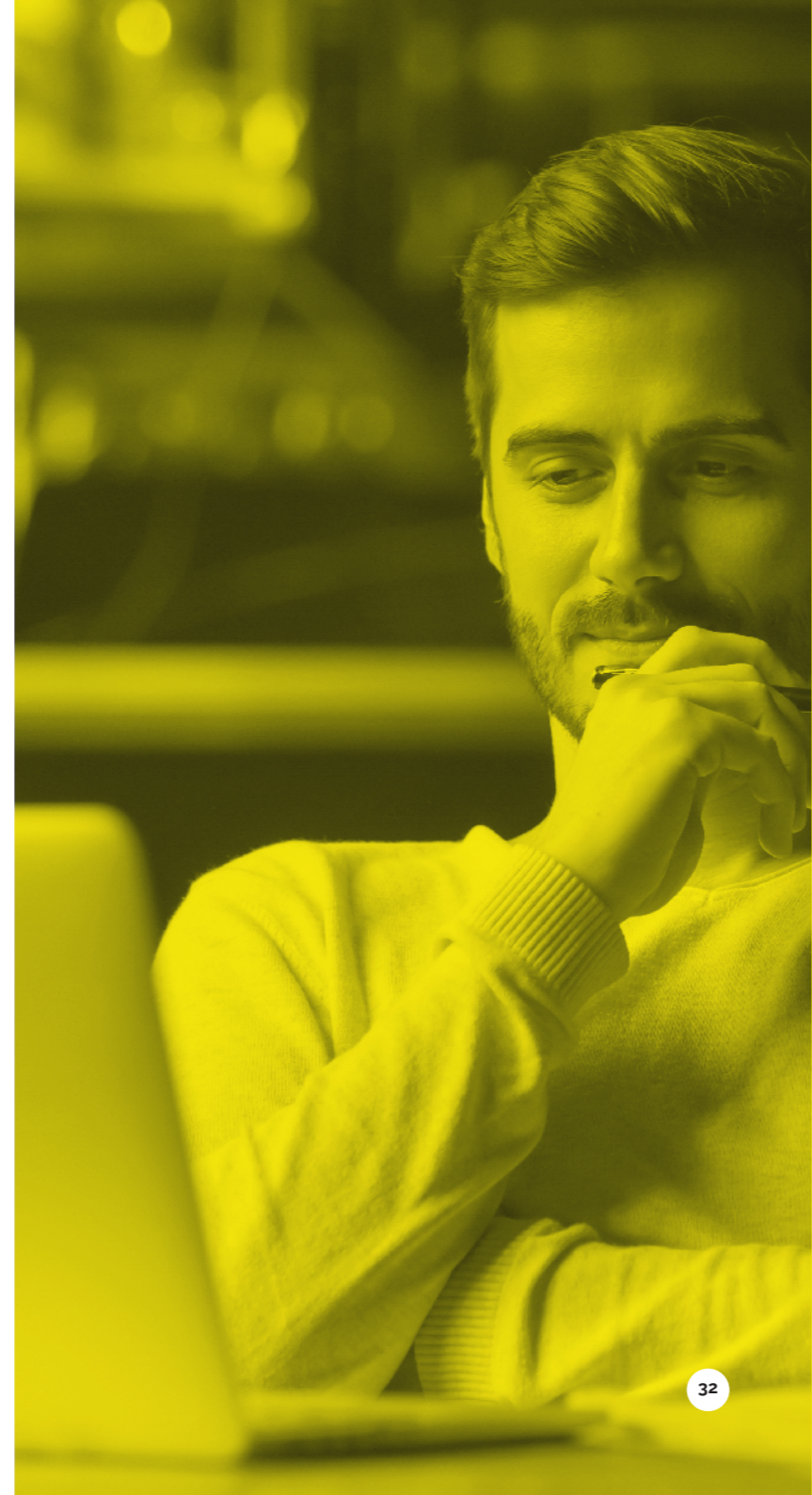
- des nouvelles attentes des clients,
- des avancées technologiques,
- de l'évolution de la réglementation qui, pour la première fois, est en avance de phase, comme l'illustre la DSP2,
- de l'arrivée de nouveaux acteurs pourvus d'atouts majeurs, plus en ligne avec les attentes des clients.

> Ce contexte appelle une "révolution culturelle"

- combinaison des deux approches traditionnelle et innovante,
- prise en compte des aspects sociologiques et culturels,
- réflexion stratégique sur la place et le rôle du crédit.

> 4 réflexions pour conclure :

- Ne pas s'attendre à une révolution, un grand soir, un tout ou rien.
- La fin de cycle va rendre le mouvement à la fois plus compliqué et plus nécessaire.
- Le rapport à l'innovation est clé, là comme ailleurs : apprendre d'un plus petit que soi (et aussi d'un plus grand), savoir externaliser ce qui n'est pas régalién, une solution répondant aux conditions de marché plus rapide et moins parfaite est souvent préférable.
- L'enjeu clé n'est pas technologique, mais culturel : innovation, rapport aux données, relations transactionnelles avec le client.



REMERCIEMENTS

Liste des entretiens réalisés :

- Mehdi Ahmar, Chief Data Science Officer BDDF, Société Générale
- Riadh Alimi, fondateur et CEO, Finfrog
- Vivien Brunel, Head of Risk and Capital Modeling, Société Générale
- Joan Burkovic, co-fondateur et CEO, Bridge
- Louis Chatriot, co-fondateur et CEO, Alma
- Jonathan Dahan, co-fondateur et CEO, Fydem
- Michael Diguët, co-fondateur et CEO, Algoan
- Jean-Baptiste Janvier, Chief Data Scientist, Société Générale
- Olivier Goy, co-fondateur et président du CA, October
- Geoffroy Guigou, co-fondateur et COO, Younited
- Christophe Hurlin, Directeur, Laboratoire d'Économie d'Orléans
- Sophie Marot, Chief Digital Officer, Euler Hermes
- Christophe Perignon, professeur, HEC
- Ali Rami, co-fondateur et CEO, Mansa
- Éric Vansteenbergh, économiste, Banque de France

Rédacteurs et contributeurs :

France FinTech :

- Kristen Charvin, *Déléguée générale*,
- Alain Clot, *Président*,
- Louis de Saint-Marc, *Project Manager*,

Roland Berger :

- Christian Heinis, *Partner, Services Financiers*

Pour aller plus loin :

- RDV sur la rubrique [ACTUALITÉS](#) de notre site
- Consultez les [Baromètres mensuels](#) des levées de fonds et le [Panorama](#) des fintech françaises
- Suivez l'évolution des fintech en vous abonnant à notre [newsletter](#)
- Découvrez leurs fondateurs en écoutant [FinTeach](#)

- Revivez Fintech R:Evolution 2021 en vidéo sur notre [chaîne Youtube](#)
- #FFT21 : [Plénière Tech et Métiers] Le crédit non régulé a-t-il de l'avenir ?
- #FFT21 : [Plénière Économie et Société] : BtoC / BtoB : mon cœur balance ...
- #FFT20 : [French (fin)Tech Central] Analyse du risque de crédit : le grand soir ?

À PROPOS

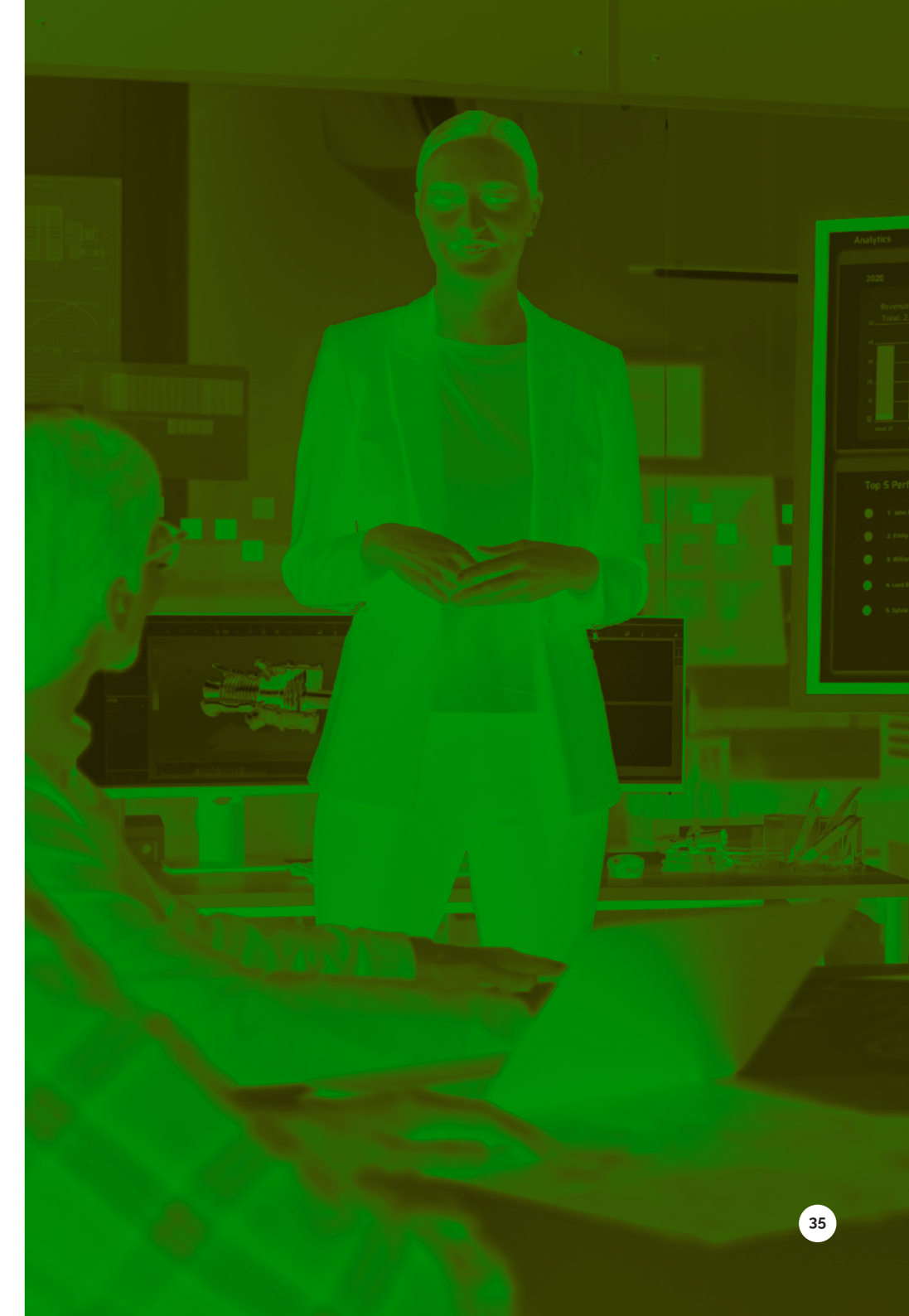
À propos de France FinTech

Créée en 2015 à l'initiative des entrepreneurs, [France FinTech](#) fédère les sociétés utilisant des modèles opérationnels, technologiques ou économiques, innovants et disruptifs, visant à traiter des problématiques existantes ou émergentes de l'industrie des services financiers et représentant les principales composantes de la lière. L'association s'est donnée pour mission de promouvoir l'excellence du secteur en France et à l'étranger et de représenter les fintech françaises auprès des pouvoirs publics, du régulateur et de l'écosystème. France FinTech est aujourd'hui la plus grande association sectorielle de start-up en France et en Europe. Outre ses actions sur les terrains réglementaires et législatifs, ses nombreuses publications, ses ateliers et rencontres diverses, l'association organise chaque année l'événement de référence de l'écosystème, [Fintech R:Evolution](#).

France FinTech est membre du Forum Fintech AMF-ACPR et membre fondateur de l'EDFA (European Digital Finance Association).

À propos Roland Berger

Fondé en 1967, Roland Berger est le premier cabinet de conseil de directions générales d'origine européenne et à l'ancrage international. Implanté en France depuis 1990, le bureau de Paris avec près de 300 collaborateurs, conseille les plus grandes entreprises internationales ainsi que des institutions publiques, sur l'ensemble de leurs problématiques, du conseil stratégique à la mise en œuvre opérationnelle. Avec la conviction que le monde a besoin d'un nouveau paradigme durable sur toute la chaîne de valeur des entreprises, il s'attache à proposer des solutions innovantes, avec une attention particulière portée à l'obtention de résultats concrets et mesurables.



Photos : istockphoto.com, X...



