

Année universitaire 2020-2021

La coopération entre banques & fintechs : le cas de Linxo (2010-2020)

Solène Bouchakour, Guillaume Koukoui, Lauriane Dumas

Management des Alliances et de la Coopération

Master 101 - Stratégie & Organisation

Introduction

La digitalisation de l'expérience client est un enjeu majoritaire pour les banques. Les établissements bancaires historiques ont jusque récemment bénéficié d'une situation de quasi-monopôle sur le marché ; leur place prédominante n'était alors jamais remise en question. Depuis quelques années, pourtant, de nouveaux acteurs ont fait irruption et ont profondément modifié les habitudes de la clientèle : les *pure players*, banques 100% en ligne, ont donné aux clients la possibilité d'accéder à leurs comptes depuis tous leurs appareils 24/7, de bénéficier d'un service ultra-personnalisé et digitalisé, et avant tout, d'apprécier leur grande réactivité dans la réalisation des opérations bancaires. Les établissements bancaires traditionnels, ayant toujours opté pour l'innovation selon une logique d'intégration verticale, en développant leurs propres produits et services, ont dû réagir rapidement. Leur hyper-intégration est aujourd'hui vivement remise en cause. La coopération entre les banques et les Fintech a alors émergé comme solution alternative. Les acteurs bancaires traditionnels tendant à collaborer avec ces nouveaux entrants, laissant présager un nouveau mode d'organisation et de régulation du système bancaire : l'*Open Banking*. Il s'agit d'un modèle plus ouvert où l'ensemble des parties prenantes du système bancaire et financier, des Fintech aux banques, en passant par les compagnies d'assurance, partagent leurs données avec les membres de leur écosystème. Si les compagnies d'assurance ne sauraient constituer une menace pour les banques, les FinTech, avec leurs ambitions croissantes et leur capacité à devenir des acteurs incontournables sur le marché, constituent, elles, un potentiel concurrent de taille.

Notre étude s'intéresse tout particulièrement à Linxo, Fintech lancée en 2010 par Bruno Van Haetsdaele et Hugues Pisapia (Telecom Paris). Son application éponyme compte aujourd'hui plus de 3 000 000 utilisateurs. Elle est basée sur un modèle Freemium : le téléchargement de l'application et l'utilisation d'un grand nombre de fonctionnalités sont gratuits mais certaines fonctionnalités plus avancées demandent une souscription, avec un abonnement payant à hauteur de 29,99€ par an soit un peu moins de 2,50€ par mois. Cet acteur français, qui a dans un premier temps proposé des services relativement basiques d'agrégation de comptes, nourrit de grandes ambitions. Elle est aujourd'hui dotée de plusieurs fonctionnalités supplémentaires comme la constitution d'un budget, la catégorisation des dépenses et leur analyse prédictive. Point d'orgue de son ascension sur le marché bancaire, Linxo est aujourd'hui en passe de devenir une néo-banque et donc un concurrent direct des banques traditionnelles. Pourtant, c'est en grande partie via des partenariats avec ces dernières qu'il a bâti sa croissance. En effet, entre 2010 (date de sa création) et 2020 (date de son rachat par le groupe Crédit Agricole), Linxo a fonctionné selon un double business model B2B (projets de développement en marque blanche pour plusieurs banques) et B2C (application propre avec modèle Freemium). Cette stratégie purement coopérative, ancrée dans la vision des fondateurs, lui a permis d'être aujourd'hui un leader sur son marché. Alors que depuis 2020, le groupe Crédit Agricole est devenu actionnaire majoritaire au sein du groupe Linxo, il y a fort à parier que cette stratégie change.

Dans cette étude, il s'agira d'analyser la stratégie de coopération de Linxo vis-à-vis des banques traditionnelles, entre 2010 et 2020 (avant rachat par le groupe Crédit Agricole). Nous nous

questionnerons : *pour quelles raisons Linxo s'est-il engagé dans une stratégie de coopération vis-à-vis des banques traditionnelles ? Quels en ont été les modalités, les difficultés ? Enfin, comment Linxo a-t-il su tirer parti de son double business model pour croître sur le marché bancaire ?* Pour cela nous présenterons dans un premier temps les déterminants de la coopération (I), puis la stratégie de coopération menée (II). Nous introduirons dans un troisième temps le management de celle-ci (III), puis tenterons d'analyser les performances de cette coopération (IV).

I. Les déterminants de la coopération

A) Le secteur bancaire français : des évolutions législatives, de nouveaux entrants et une concurrence accrue

Le secteur bancaire français est traversé par de profondes mutations depuis plus d'une dizaine d'années. Le marché était traditionnellement occupé par des institutions bancaires historiques, présentes en tant que banques de dépôt, depuis plus de deux siècles pour les plus anciennes. Cette situation quasi-monopolistique est aujourd'hui menacée : l'avènement du digital a fait évoluer les possibilités stratégiques et avec elles, les attentes des clients. Dans ce contexte, les banques traditionnelles ont accumulé un certain retard technologique et souffert d'une capacité d'innovation limitée. Or, les clients développent de nouvelles attentes en ce qui concerne les services bancaires. Ils recherchent à la fois des solutions leur procurant des standards de sécurité, traditionnellement offerts par les grandes banques, tout en bénéficiant d'interfaces ludiques, simples d'accès et instantanées et ce, pour un coût minime. Pour 86% des français, la banque intègre de plus en plus de nouvelles technologies. Pour 8 Français sur 10, cette évolution des services est positive (78%).¹

Ainsi, s'est produit l'avènement de nouveaux acteurs à même de répondre à ces nouvelles attentes, plus agiles et compétitifs que les acteurs traditionnels. Ils développent des applications mobiles, exploitent les technologies et l'intelligence artificielle, par exemple pour développer des analyses prédictives, ou encore dématérialiser certains processus pour accélérer la rapidité d'action et l'assistance aux clients. Les acteurs de la *Fintech* sont des startups ou des PME et développent le plus souvent une offre précise de service en B2B ou B2C : gestion d'argent, crowdfunding, paiements entre particuliers, etc. Contrairement aux banques traditionnelles, ces FinTech ne disposent pas d'infrastructures physiques conséquentes puisqu'elles opèrent une offre de services dématérialisée. Réduction des coûts, accessibilité et agilité sont des qualités qui leur ont permis de connaître un véritable essor, comme en témoignent les levées fonds records de ces nouveaux venus (plus de 22 milliards de dollars pour la seule année 2015²). D'autres acteurs issus de l'industrie numérique, les banques en ligne, viennent challenger les banques traditionnelles directement sur leur cœur de métier (comptes courants, épargne et gestion de patrimoine). C'est cet environnement concurrentiel particulier, piloté par une demande de plus en plus jeune et un réel besoin d'innovation tout en conservant la sécurité, qui est propice à la coopération : *“Le futur de la finance sera fait de coopération entre les acteurs, même si une compétition existera tant que les positions ne seront pas stabilisées.”*³

Enfin, les GAFAM constituent également des concurrents redoutables à l'ensemble des catégories précédentes car elles bénéficient d'une immense capacité d'investissement et d'innovation. Elles développent des solutions bancaires qui concurrencent directement les banques sur certaines portions de leurs activités, à l'image des applications de paiement comme GooglePay, développée par l'entreprise Google. Cette irruption d'un troisième acteur entraîne des opportunités potentielles en ce qui concerne les alliances entre banques et Fintech. Pour

¹ <http://www.fbf.fr/fr/secteur-bancaire-francais/etudes/image-et-pratique-bancaire-des-francais/des-services-digitaux-largement-adoptes-par-les-francais-qui-restent-fortement-attaches-a-leur-conseiller>

² <https://www.frenchweb.fr/fintech-50-milliards-de-dollars-leves-en-5-ans-dont-la-moitie-en-2015/240428>

³ Chesneau Dominique “Fintechs et banques : coopération et coopération” - Tresorisk Conseil

faire face à ces mastodontes des NTIC, elles auraient sans doute intérêt à favoriser une alliance coopérative, par exemple à travers des partages des ressources ⁴.

Troisième facteur, **l'évolution législative** sur le marché : la loi DSP2 qui va avoir pour effet d'accroître encore la concurrence entre les banques traditionnelles et les acteurs tiers, notamment les FinTechs. Elle a pour objectif de favoriser l'accès des données bancaires aux acteurs tiers du marché. D'autre part, l'évolution du contexte réglementaire (notamment à travers la directive DSP2⁵), a également amené à une redéfinition de la chaîne de valeur des banques. En effet, cette nouvelle directive, publiée le 13 mars 2018, oblige les banques, à partager avec des prestataires de services de paiement tiers (PSP tiers) les données des comptes bancaires de leurs clients.

B) La vision stratégique des dirigeants de Linxo comme moteur de la coopération

La vision de Linxo est principalement exprimée dans les médias par le co-fondateur Bruno Van Haetsdaele, le second co-fondateur étant plus discret. Cette vision est caractérisée par une forte ouverture sur la coopération. Bruno Van Haetsdaele souligne ainsi fréquemment lors de ses interventions l'intérêt fort qu'il y a à coopérer entre les banques et les FinTech. Lors d'une intervention sur France Info, il répondait à la question "êtes-vous un concurrent des banques ?" par ceci : "*Certaines banques ont pu nous voir comme un concurrent au début mais aujourd'hui la majorité considère que les « fintech » sont des partenaires. Si nous ne travaillons pas ensemble, ce sont les GAFAM (Google, Amazon, Facebook et Apple) et leurs équivalents asiatiques qui risquent de prendre ce marché.*" Cela semble indiquer que la coopération entre banques et Fintech apparaît de plus en plus comme une nécessité face à la puissance des GAFAM. Ces dernières constituent aux yeux des acteurs traditionnels autant de menaces potentielles pour leurs business. En ce qui concerne les acteurs de la *Fintech*, les GAFAM pourraient utiliser leur manne financière afin de racheter des start-ups à tour de bras (à l'image de Facebook dans le secteur des réseaux sociaux avec les rachats de WhatsApp et Instagram, par exemple). Pourtant, si les banques peuvent constituer des partenaires, et si la coopération est traditionnellement beaucoup plus évoquée que la compétition, des formes de compétition sont indirectement entretenues entre Linxo et les banques traditionnelles.

Cependant, bien que le lancement de la carte bancaire puisse être vu comme une forme de compétition, Linxo demeure "contraint" de nouer des partenariats avec des établissements financiers traditionnels y compris lorsqu'elle a pour objectif de leur conquérir de nouvelles parts de marché. En effet, la carte bancaire sera lancée en partenariat avec Natixis (établissement financier lui-même issu de la fusion de la Caisse d'épargne et de la Banque Populaire) et Visa. On peut donc penser que Linxo peut elle-même servir de plateforme au bénéfice des établissements financiers, dans leur objectif de modernisation de leurs services. Ils ne perdront pas définitivement la main, puisque ce mode de collaboration leur permet de maintenir leurs "prérogatives naturelles" tout en bénéficiant d'une architecture moderne.

⁴ <https://medium.com/@guyroth/how-gafa-threats-the-existing-payment-industry-980d6708c496>

⁵ "La 2^{ème} Directive Européenne sur les Services de Paiement, en vigueur dans l'Union Européenne depuis le 13 janvier 2018, comporte un ensemble de dispositions réglementaires visant à renforcer la sécurité des paiements, et relevant du champ de compétences de la Banque de France au niveau national."

L'initiative conjointe Natixis-Visa, nommée Xpollens⁶, illustre aussi l'ambition de ces deux établissements.

Linxo entrera donc à terme en compétition directe avec les banques sur la vente de carte de crédit, en devenant une néobanque, mais sans pour autant devenir une menace systémique pour les établissements financiers traditionnels.

II. La stratégie de coopétition

Le secteur des technologies financières a pour objectif le déploiement de technologies numériques dans les activités financières. Le business model des startups qui y évoluent repose sur une offre différente des entreprises établies ou bien sur la modification d'un élément de la chaîne de valeur. Par ailleurs, ce secteur touche de nombreux segments de marché comme le paiement mobile, le financement participatif, la gestion de l'épargne, l'assurance et le crédit, le conseil financier en ligne, ... etc. Avec plus de 350 FinTechs, la France est l'un des pays les mieux positionnés sur ce secteur avec une présence importante sur tous les segments (cf. Figure 1).

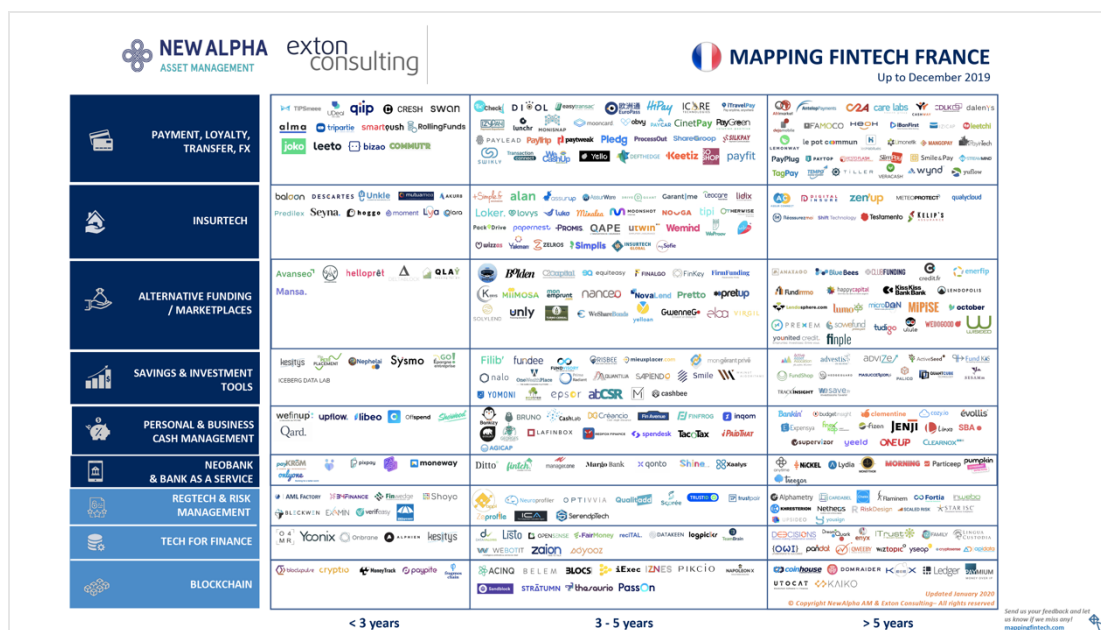


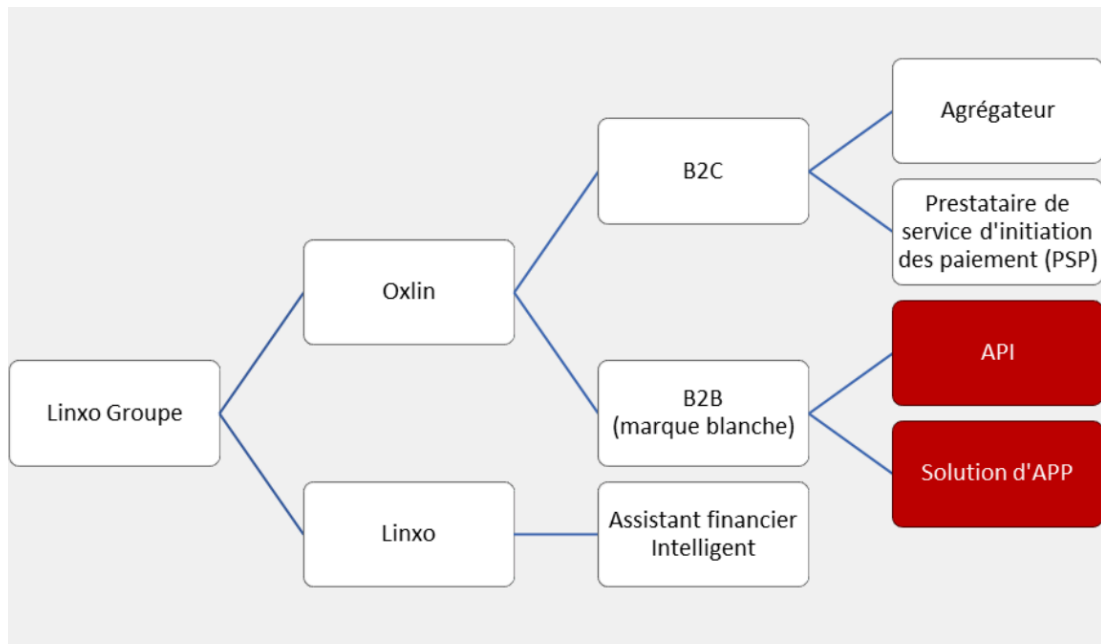
Fig. 1 Cartographie 2020 des Fintechs Françaises, NewAlpha Asset Management et Exton Consulting, décembre 2019)⁷

⁶ Cette solution proposée en collaboration entre Natixis et Visa permettra, notamment, l'émission de cartes bancaires physiques et virtuelles, de payer sans contact et avec un téléphone portable ou encore d'effectuer des paiements instantanés

⁷ <https://www.mappingfintech.com/fr/>

A) Un double business-model

Linxo développe un double business model centré sur une approche B2B2C.



Organisation des business unit du groupe Linxo

Comme l'illustre le schéma ci-dessus, le groupe Linxo est scindé en deux unités principales. Dans ses activités B2C, "Linxo" désigne l'application d'agrégation de comptes bancaires (l'assistant financier intelligent) dotée de trois millions d'utilisateurs en France. Avec l'émergence de l'*Open Banking*, Linxo développe une stratégie B2B via sa filiale "Oxlin". Celle-ci se charge à la fois de coordonner les activités B2C (d'une part, en tant qu'agrégateur de comptes bancaires et prestataire de services d'initiation des paiements (PSP) et B2B (les solutions proposées sous marques blanches : d'une part, les différentes briques d'APIs à partir desquelles les banques proposent leurs propres solutions de suivi budgétaire, par exemple et d'autre part les solutions d'APP. Elle fournit des briques d'API à des entreprises tierces, voire des solutions complètes d'applications mobile en marque blanche à destination d'autres startups, de banques ou d'assurances. A travers cette stratégie, Linxo revendique aujourd'hui une centaine de clients et construit des partenariats pour développer des cas d'usages.

Par ailleurs, les participations au capital de la jeune startup constituent le premier volet de la stratégie B2B2C de Linxo. Nous constatons au sein de cette étude que Linxo a pu compter sur les investissements financiers de grands groupes bancaires pour développer son business model. Dès 2012, la startup a levé 900 000 euros dont 530 000 euros de la part de Crédit Mutuel Arkéa.⁸ Cet investissement permet à la banque de développer un nouveau service de gestion

⁸ Linxo vient de finir de recevoir les 530 000€ de la part du Crédit Mutuel Arkea, <https://www.linxo.com/blog/portfolio-items/linxo-vient-finir-recevoir-les-530-000-e-part-du-credit-mutuel-arkea-banqueligne-com-050412/>

personnelle au sein de leur banque en ligne Fortuneo avec la solution déployée par Linxo. De même, en 2015, Linxo lève 2 millions d'euros auprès du Crédit Mutuel Arkea qui se réengage et du groupe Crédit Agricole qui rentre au capital de la FinTech.⁹ Cette nouvelle entrée offre à Linxo une stratégie de développement à l'international ainsi que l'élargissement de son offre auprès des professions libérales et des petites entreprises. Pour le Crédit Agricole, cet investissement permet de toucher une nouvelle clientèle et d'accéder aux fonctionnalités de Linxo. Enfin, en 2017, la startup française lève vingt millions d'euros auprès des deux acteurs précédents et de la MAIF.¹⁰ L'entrée au capital de la MAIF précède le lancement de « Nestor », nouveau service digital de la Mutuelle, un agrégateur de comptes regroupant le patrimoine bancaire et financier des particuliers pour améliorer la gestion de leur budget. L'ensemble de ces investissements permet à Linxo de développer sa technologie en la diffusant auprès de ses partenaires B2B tout en gardant sa propre stratégie commerciale.

Les Fintechs évoluent donc au sein d'un environnement très concurrentiel. En réaction, elles ont opéré de nombreuses stratégies de coopération horizontale. Linxo s'inscrit dans une dynamique de coopération à travers les partenariats qu'elle noue à la fois avec les banques, les cabinets de conseil et d'audit ou encore d'autres Fintechs. Par un partage d'informations et des dernières innovations, elle élargit son portefeuille d'activités. Par exemple, l'entreprise dispose d'un partenariat avec "Younited Credit" ou encore "Meilleur Taux", ce qui lui permet de déployer des activités relatives à l'octroi de crédit de manière totalement dématérialisée. L'entreprise a également noué un partenariat avec KPMG, qui lui permet de connecter des données bancaires avec les systèmes comptables des entreprises dans le but de fluidifier le rapport entre ces deux entités. Linxo s'est associée en 2016 à BForBank, la banque en ligne du groupe Crédit Agricole, dans le but de codévelopper des services de gestion financière et budgétaire communs¹¹. Dans ce cadre, elle agit comme un acteur complémentaire¹². Cette stratégie permet aux deux entreprises de proposer de nouvelles fonctionnalités pour leurs utilisateurs grâce à l'utilisation et l'association commune de leurs ressources. Cependant, cette stratégie comporte des risques puisque les connaissances sont partagées entre les deux concurrents et peuvent être pillées. Par ailleurs, les tensions peuvent être fortes et la relation instable dans le temps.

Pour minimiser ces risques, une autre forme de coopération est principalement utilisée dans les marchés des Fintechs : la coopération verticale. Cette dernière permet aux startups du secteur présente sur des marchés différents, de construire un partenariat complémentaire basé sur une relation client-fournisseur. Linxo a mis en place de nombreuses stratégies de coopération verticale, notamment en 2018 auprès des Fintechs Raisin et Fluo. Le partenariat avec l'entreprise allemande Raisin, première plateforme de souscription à des épargnes européennes, permet à Linxo d'offrir un service d'épargne européen à ses utilisateurs

⁹ Linxo lève 2 millions, <https://www.linxo.com/blog/portfolio-items/linxo-leve-2-millions/>

¹⁰ Linxo lève 20 millions d'euros, <https://www.linxo.com/blog/portfolio-items/linxo-leve-20-millions-deuros-cp-070917/>

¹¹ Linxo et BForBank, <https://www.linxo.com/blog/portfolio-items/linxo-bforbank-communique-de-presse-180516/>

¹² Ils désignent les acteurs dont le produit confère une valeur plus grande, aux yeux des clients, au produit d'une entreprise que celle qu'il aurait tout seul

français¹³. En outre, le partenariat avec l'entreprise Fluo permet à l'application Linxo d'utiliser l'API de celle-ci, offrant aux utilisateurs un service de comparaison et de souscription à des assurances. Ce nouveau service permet à Linxo de conquérir de nouveaux marchés tout en promouvant le service de Fluo¹⁴. Ces exemples, montrent la place importante des stratégies de coopération dans le secteur des Fintechs et la nécessité pour ces startups de se développer conjointement sur tous les marchés.

B) Une stratégie duale entre concurrence et rapprochement vis-à-vis des acteurs bancaires ?

Les exemples précédents permettent d'illustrer une double stratégie menée par Linxo, axée entre rapprochement et concurrence vis-à-vis des établissements bancaires. En établissant des partenariats avec d'autres FinTechs comme Raisin et Fluo, Linxo élargit la palette de ses services et tend à s'ériger en substitut des banques traditionnelles.¹⁵ Elle permet de faciliter l'accès à des outils de comparaison de produits d'épargne et d'assurance, sans avoir à passer par des courtiers par exemple. L'*Open Banking* est le véritable lien qui permet de connecter un grand nombre d'acteurs du secteur bancaire. En permettant une diffusion des logiciels, innovations et connaissance, contribuant ainsi à élargir la palette de services de Linxo, qui peu à peu s'affranchit des banques envers lesquelles elle n'avait, au départ, pas d'avantage concurrentiel décisif.

Outre l'élargissement de la palette de services, Linxo a aussi des ambitions qui touchent à des éléments fondamentaux du business des banques traditionnelles. Dès 2016, la jeune entreprise aixoise affiche une ambition clef et très symbolique : la création d'une carte bancaire à l'horizon 2020¹⁶. Par cette décision, les dirigeants de la FinTech n'entendent absolument pas rester des acteurs de niche sur l'agrégation de portefeuille. Ils semblent affirmer leur volonté de venir un acteur incontournable du marché. Comme l'affiche son fondateur : "*Nous pensons que les gens n'utiliseront pas à terme trois ou quatre applications de finances mais une seule, comme pour la musique*"¹⁷. Tout ceci laisse à penser que Linxo, plus que d'être dans une dynamique de complémentarité de l'offre des services bancaires existants, s'inscrit dans aussi dans un objectif de dépassement voire de remplacement des modèles existants. L'objectif affiché est de pouvoir proposer à ses clients toujours plus d'instantanéité, sur des supports de paiement physiques et virtuels ainsi qu'un suivi immédiat des dépenses assorties de notifications. Linxo peut devenir, à terme, un nouveau compétiteur avec un potentiel de gain de parts de marché significatif car elle propose des services jusqu'alors inexistantes.

D'autre part, on remarque dans les différentes étapes de développement de l'application Linxo des rachats de concurrents ou afin de disposer d'une palette de services plus étoffée. Ces rachats symbolisent également une volonté de prise d'indépendance vis à vis des acteurs traditionnels, en diversifiant, dans la mesure du possible, les activités couvertes par Linxo et dont les banques

¹³ Linxo et Raisin, <https://www.linxo.com/blog/portfolio-items/linxo-et-raisin-cp-29-01-18/>

¹⁴ Linxo et Fluo s'associent, <https://www.linxo.com/blog/portfolio-items/linxo-et-fluo-sassocient-cp-28-03-18/>

¹⁵ c'est à dire un acteur qui propose une création de valeur alternative pour les clients

¹⁶ Cependant, cette décision a été reportée face au contexte de pandémie qui a décalé le calendrier de déploiement de la nouvelle directive DSP2, aussi suite au rachat de Linxo par le Crédit agricole, l'été dernier)

¹⁷ (Bruno Van Haetsdaele, 2016)

sont traditionnellement les acteurs centraux (en l'occurrence, les solutions de paiement bancaires). Par exemple, Linxo rachète en avril 2018 SharePay, une startup allemande qui facilite le partage des dépenses sans ouverture de compte joint. Cela lui permet de se projeter dans le domaine des solutions de paiement, en proposant le virement de compte à compte, et d'élargir la palette de services B2B et ainsi étoffer ses services de simple "assistant financier". Via SharePay, Linxo souhaite également se développer à l'international et développer un service qui permet à l'utilisateur de ne pas passer par le site de sa banque pour accéder à n'importe lequel de ses comptes bancaires. Linxo s'inscrit dans la dynamique de ces jeunes startups qui souhaitent devenir la porte d'entrée principale des clients des banques dans la gestion de leurs finances et ainsi court-circuiter les circuits habituels. On constate cette volonté de dépassement dans les fonctionnalités décrites sur le site de Linxo. Dans la rubrique intitulée "Virements", on peut lire "Réalisez vos virements de manière sécurisée. Alimenter vos comptes, épargnez, ou réalisez un virement sans passer par l'application de votre banque."

III. Le management de la coopération entre Linxo et les banques

A) Une coopération purement R&D et à équipes projets séparées

Pour les banques, les Fintechs proposent des modèles économiques de rupture et peuvent présenter un danger qui menace leurs parts de marché. En effet, d'après une étude du cabinet PwC menée en 2017, plus de 80% des établissements financiers considèrent les Fintechs comme une menace.¹⁸ Pour maîtriser ce danger et bénéficier de leurs innovations, les banques ont décidé de coopérer avec ces nouveaux entrants. Ainsi, dans cette étude, 82 % des établissements financiers traditionnels prévoient de renforcer leurs partenariats avec les Fintechs, d'ici à cinq ans. Cette coopération n'est donc pas dénuée de tensions potentielles.

La coopération entre Linxo et les banques se fait uniquement au niveau de la R&D. En effet, Linxo propose ses solutions en marque blanche -en tant que fournisseur de solutions- pour le compte de ses clients bancaires. Les informations sur le fonctionnement exact sont difficiles à obtenir car l'équipe dirigeante n'a pas donné suite à nos demandes de contact, cependant les offres d'embauche semblent indiquer un fonctionnement en équipes projet séparées. Ce mode de management de la coopération permet à l'équipe Linxo de continuer à dédier une partie de ses équipes aux projets de développement liés à leur propre activité B2C, qui représente, dans la période 2010-2020, environ la moitié du chiffre d'affaire. Au niveau des banques, cette séparation avec équipe projet dédiée est assez classique : les banques mènent souvent plusieurs projets de front et ne sauraient fonctionner que de cette façon.

Du côté de Linxo, cette décision de fonctionner en équipes projets séparées peut être expliquée par la volonté de garantir l'indépendance de la startup vis-à-vis d'une structure beaucoup plus importante et qui risquerait de fortement impacter sa culture et son mode de fonctionnement. Serge Magdeleine, directeur de la transformation digitale et IT du groupe Crédit Agricole, partageait ce point de vue en 2016. À la question "Comment intégrer une telle collaboration à

¹⁸Étude PwC, FinTechs 2.0, <https://www.pwc.fr/fr/publications/banques-et-marches-de-capitaux/strategie/fintech-2-0.html>, 08/11/2017.

l'intérieur de la banque ?” il répondait alors : *“Surtout ne pas l'intégrer ! C'est une manière de tuer une fintech. Les startups avec lesquelles nous travaillons restent dans leurs locaux et gardent une indépendance sur leurs choix stratégiques (...)*”. Fonctionner en équipes projets séparées permet donc aux banques commerciales de bénéficier des compétences de Linxo sans écraser sa force et sa rapidité d'innovation.

B) Des tensions potentielles liées à la culture et aux nombreux partenaires de Linxo

La coopétition est une stratégie parfaitement intégrée par Linxo, elle fait partie de la vision des deux co-fondateurs ; elle ne semble donc à priori être source d'aucune tension. Il est à préciser que les informations dont nous disposons à ce sujet sont extrêmement limitées, car ni la startup, ni ses partenaires n'ont communiqué à propos d'éventuelles tensions. Cependant, il semble pertinent d'évaluer les sources de tensions potentielles dans la stratégie de coopétition de Linxo.

La culture différente entre les structures peut constituer une première source de tension. Dans le développement de nouveaux produits, la collaboration est complexifiée par les structures particulièrement opposées que constituent les banques face à Linxo. Cette dernière comptait 17 salariés fin 2016, quand ceux de ses coopétiteurs comme se comptaient en plusieurs milliers (environ 8000 pour HSBC, à titre d'exemple). Ces structures diamétralement opposées ont également des modes de management adaptés à leur taille : au management agile de Linxo s'oppose le management plus traditionnel et hiérarchique des banques commerciales. Les cultures des entreprises, en conséquence, sont également opposées, tout comme leur rapport au temps et leur vision stratégique. Cette tension pourrait avoir un impact sur Linxo en tant que structure, puisque, comme souligné précédemment, il existe un risque pour Linxo d'être étouffé dans sa capacité d'innovation, ou d'être pillé dans ses connaissances. Il est cependant à souligner que la coopétition verticale comporte moins de risques que la coopétition horizontale puisqu'on peut mettre des protections à sa propriété intellectuelle pour éviter que l'autre acteur ne s'en inspire. Cette tension culturelle peut également se retrouver au niveau individuel, cependant on constate dans les choix de recrutement de Linxo que le groupe a cherché à atténuer ce risque : la startup a su recruter des personnes au parcours purement startup, et d'autres au parcours classique au sein de grandes entreprises françaises. On imagine donc que l'équipe est en mesure d'appréhender facilement ces différences culturelles.

Une seconde source potentielle de tension, particulière à Linxo, réside dans le fait que la startup développe des solutions pour plusieurs banques concurrentes. Cependant, cette potentielle tension est probablement grandement limitée par le choix du management de la coopétition opéré par Linxo (de type client – fournisseur, uniquement sur la R&D et en équipes projets distinctes). Ce mode de fonctionnement, s'il est utile à Linxo pour continuer à développer ses projets en B2C sur toute la période, permet aussi une certaine étanchéité de l'information lors du développement en parallèle de projets avec des groupes différents. C'est une tension potentielle dont Bruno Van Haedsdaele est parfaitement conscient, mais dont il cherche avant tout à se prémunir :

“Le fait que l'on travaille avec plusieurs banques en marque blanche, que l'on ait des actionnaires bancaires, cela donne des gages sur la robustesse de notre sécurité tant sur le plan technique qu'opérationnel. [...] Ce sont des partenariats qui ont plusieurs formes, une

forme capitalistique et une forme commerciale. Il n'y a pas d'exclusivité. On a le droit de travailler avec toutes les banques, on y tient et ce n'est pas négociable".¹⁹

Néanmoins, cette tension était-elle vraiment supportable du côté des banques commerciales ? Serge Magdeleine, ex-directeur marketing et digital du Crédit Agricole déclarait courant 2016, en réponse à la question "Le fait que Linxo soit aussi partenaire du Crédit Mutuel Arkéa pose-t-il un problème ?" :

"Non, car dans ce monde où tout est vraiment ouvert, l'erreur est de considérer que tout est concurrent. La frontière entre concurrent et allié de circonstance est parfois un peu ténue. Nous avons une stratégie claire de partenariat industriel avec les fintechs."²⁰

Il est particulièrement intéressant de regarder à nouveau cette prise de parole fin 2020, alors que le Crédit Agricole est devenu actionnaire majoritaire de Linxo. On pourrait émettre l'hypothèse que partager le savoir-faire de Linxo avec ses concurrents directs (les autres banques commerciales) était bien trop risqué et insupportable pour le groupe Crédit Agricole.

IV. Les performances de la coopération

A) Les avantages de la coopération

Les stratégies de coopération de Linxo sont un succès puisqu'elles lui ont permis d'acquérir plus de 3 000 000 d'utilisateurs en France. En effet, la reconnaissance des grands groupes bancaires et d'autres FinTechs lui offre une légitimité aux yeux de ses utilisateurs. Le business model en B2B qu'opère l'entreprise déclenche un cercle vertueux avec son business model en B2C. C'est pourquoi la répartition des chiffres d'affaires des deux modèles économiques sont équilibrés. Comme le souligne l'un des co-fondateurs, Bruno Van Haetsdaele, dans une interview pour le média "Frenchweb.fr" en 2016, la startup se développe sur les deux activités de manière stable et équitable.²¹ Par ailleurs, à travers ses partenariats, Linxo cherche à s'internationaliser pour étendre sa cible et ses marchés. Ces opérations sont aussi rentables pour les coopérateurs qui jouissent de l'API de la FinTech.

Ces stratégies de coopération ont de nombreux effets positifs. En effet, elles permettent aux partenaires de coopération verticale d'améliorer l'expérience client tout en réduisant les coûts opérationnels puisque les coûts de R&D sont supportés par Linxo.²² En 2018, une étude menée par le cabinet Finastra auprès de 774 institutions financières montre que près de 9 établissements sur 10 considèrent la collaboration avec les Fintechs comme un levier de réussite et d'innovation notamment par le recours aux APIs. "Plus précisément, 79 % d'entre eux estiment que les partenariats conclus avec ces acteurs présentent « des avantages plus

¹⁹ <https://www.frenchweb.fr/linxo-la-fintech-qui-veut-ameliorer-l'experience-utilisateur-des-apps-bancaires>

²⁰ <https://www.linxo.com/wp-content/uploads/2016/04/POINT-BANQUE-réduit.pdf>

²¹ Linxo, la FinTech qui veut améliorer l'expérience utilisateur des apps bancaires, Frenchweb.fr, <https://www.frenchweb.fr/linxo-la-fintech-qui-veut-ameliorer-l'experience-utilisateur-des-apps-bancaires/229407>

²² Les banques perçoivent la collaboration avec les Fintech comme une réussite, <https://www.anyti.me/fr/actualites/20200805074344/les-banques-percoivent-la-collaboration-avec-les-fintech-comme-une-reussite>

*importants que les coûts engendrés ».*²³ Par ailleurs, cette coopération donne accès aux marchés des FinTechs et notamment à celui des agrégateurs de compte bancaire. Pour les groupes bancaires, il est nécessaire de s'adapter à la transformation digitale des entreprises actuelles pour satisfaire les nouvelles habitudes des clients et leur offrir des services plus adaptés à leurs besoins. En outre, ils n'ont pas nécessairement l'agilité nécessaire pour y répondre rapidement et efficacement. En effet, les banques reposent sur des structures hiérarchiques et complexes avec un processus décisionnel plus lent que celui d'une startup. Cette stratégie de coopération est donc nécessaire pour la survie du secteur bancaire dont l'image s'est détériorée notamment après la crise des subprimes en 2008.²⁴

Pour Linxo, ces stratégies lui apportent les investissements nécessaires à son développement et notamment aux changements technologiques rendus indispensables par la directive européenne DSP2 (Directives sur les Services de Paiement n°2). Ces derniers permettent d'offrir un service de connexion aux établissements financiers plus sûr. L'investissement des banques et la mise en place de partenariats avec celles-ci permet de développer des technologies très coûteuses, que ce soit en termes d'infrastructures ou de R&D comme l'illustrent les analyses basées sur l'IA auxquelles l'entreprise a recours. La deuxième ressource dont bénéficie directement Linxo est la base de clientèle conséquente des banques. Bien que l'application Linxo en B2C ait séduit plus d'un million d'utilisateurs en 2019, développer sa solution sous marque blanche pour le compte de grandes banques permet d'accéder à un nombre de clients beaucoup plus grand et en un temps très court. Enfin, la coopération avec les banques permet à Linxo de bénéficier de leur crédibilité sur le marché bancaire. Comme indiqué sur le site Internet de la société : *“Le fait que nos technologies soient adoptées et reconnues par plusieurs groupes bancaires est un gage de reconnaissance de leurs performances et de leurs niveaux de sécurité aux plus hauts standards des banques du marché.”*²⁵

B) Les effets négatifs de ces alliances

Cependant, les jeunes entreprises de la Fintech ne doivent pas pour autant se reposer sur les partenariats avec les grands groupes afin de se développer, au risque d'être rachetées. Linxo ne fait pas exception dans cette situation. Son rachat l'été dernier par le Crédit Agricole est sans doute le signe d'une perte d'indépendance vis à vis de ce partenaire, la mise en branle d'une stratégie agressive de la part du Crédit Agricole. Comme le rappelle Dominique Chesneau dans un article²⁶ : *“Malgré la bienveillance dont font preuve les grands groupes envers ces jeunes pousses, ces dernières doivent rester vigilantes : elles doivent veiller à ne pas se faire happer par le grand groupe partenaire, et ne pas miser uniquement sur ce type de collaboration afin de ne pas devenir un simple laboratoire de R&D ou « une boîte à POC »*

²³ Les banques perçoivent la collaboration avec les Fintech comme une réussite, Anytime, <https://www.anyti.me/fr/actualites/20200805074344/les-banques-percoivent-la-collaboration-avec-les-fintech-comme-une-reussite>

²⁴ <https://www-cairn-info-s.proxy.bu.dauphine.fr/revue-realites-industrielles-2019-1-page-45.htm>, visité le 19 décembre

²⁵ <https://www.linxo.com/qui-sommes-nous/partenaires-bancaires/>

²⁶ Fintechs et banques : coopération et coopération - Dominique Chesneau, <https://www-cairn.info/revue-realites-industrielles-2019-1-page-45.html>

(Proof Of Concept) pour ces grands groupes, en oubliant de développer une stratégie commerciale qui leur soit propre.”. Ainsi, l’allongement des délais en ce qui concerne le déploiement de la carte bancaire par Linxo ne sont sans doute pas étrangers à ce récent rachat.

Aussi, comme relevé dans la seconde partie, la stratégie de coopération horizontale que Linxo entretient avec certains groupes²⁷, nécessite une vigilance accrue pour pallier le pillage de connaissances, les fortes tensions ou l’instabilité que le partenariat peut rencontrer. De plus, dans notre étude de cas, il y a un fort opportunisme de la part du coopérateur bancaire qui bénéficie de moyens financiers nécessaires au développement technique de la FinTech. Pour se prémunir de cet opportunisme des banques, Linxo doit négocier ardemment pour garder un poids dans les décisions stratégiques et ne pas devenir un simple laboratoire de Recherche & Développement pour un groupe bancaire. La FinTech a réussi à tenir le cap jusqu’à son rachat en 2020 par le groupe Crédit Agricole qui devient actionnaire majoritaire avec 80% des parts du capital.

En réponse à ces stratégies de coopération, les concurrents bancaires ont réagi en pratiquant ces mêmes alliances avec des FinTechs concurrentes. C’est le cas du Crédit Mutuel Arkea, qui a racheté Budgea et son application Budget Insight (80% du capital) en 2019 et investi dans de nombreuses FinTechs tels que Pumpkin, Fluo ou Leetchi.²⁸ De même, BNP Paribas a mis en place un modèle de collaboration avec les fintechs qui repose sur 4 piliers : la bancarisation, la co-création, l’accélération et l’investissement ainsi qu’un partenariat européen avec Tink, l’agrégateur de comptes qui propose aussi l’initiation des paiements et la gestion des finances personnelles.^{29 30} La Société Générale a également fait de nombreux investissements dans les FinTechs et notamment dans Shine (néobanque des entrepreneurs) , Lumo (plateforme de financement participatif dédiée aux énergies renouvelables), Treezor(acquisition et l’émission des paiements, la gestion de monnaie électronique, l’encaissement pour compte de tiers, les obligations d’identification clients et la gestion des risques de fraude) et Nephelai (assistance à la saisie d’ordres et de transactions financières pour les banques et sociétés de gestion) pour ne citer qu’eux.³¹ Enfin, Boursorama Banque a mis en place un partenariat avec Fiduceo, une application de gestion de finance personnelle.³² Cependant, tous les partenariats n’ont pas réussi. C’est le cas pour BPCE qui, après avoir racheté la FinTech Fidor a dû la céder en 2020 à cause d’une mauvaise gestion stratégique du partenariat et de fortes tensions entre les deux groupes.³³ Par ailleurs, les groupes bancaires développent de plus en plus de fonds d’investissement dédiés aux FinTechs et des infrastructures d’accompagnement ou incubateurs pour garder l’ascendant sur ces nouveaux modèles économiques qui leur font concurrence.

²⁷ tels que BForBank

²⁸ Arkea services financiers, https://www.arka.com/banque/assurance/credit/mutuel/c_32117/fr/fintech

²⁹ BNPParibas, <https://group.bnpparibas/tempsforts/fintech/pitch>

³⁰ Planet-Fintech, https://www.planet-fintech.com/BNP-Paribas-et-Tink-la-plateforme-d-open-banking-annoncent-un-partenariat-strategique-en-Europe_a1286.html

³¹ Société Générale, <https://www.societegenerale.com/fr/actualites/newsroom/fintech-une-collaboration-davenir>

³² Boursorama, <https://www.boursorama.com/bourse/actualites/boursorama-acquiert-la-fintech-fiduceo-et-renforce-son-leadership-dans-l-offre-de-banque-en-ligne-0e31cc47315a334e74a0b187d7d9a99f>

³³ Pressecitron, Fintech : BPCE a (finalement) trouvé un acquéreur pour Fidor Bank , <https://www.presse-citron.net/fintech-bpce-a-finalement-trouve-un-acquereur-pour-fidor-bank/>

Conclusion

Pour conclure, la stratégie de coopération mise en œuvre par Linxo entre 2010 et 2020 lui a permis de se rapprocher des grands groupes bancaires pour bénéficier des ressources financières nécessaires à son développement ainsi qu'à la notoriété des établissements historiques. Néanmoins, les formes que prend cette stratégie - une coopération purement R&D avec des équipes projets distinctes - montrent également une volonté d'indépendance de la Fintech. Linxo a tout intérêt à conserver sa culture et ses compétences propres, non seulement pour rester performante et innovante, mais également pour continuer à développer son activité en B2C. Linxo a en effet l'ambition de croître au-delà de ses partenaires bancaires en offrant des fonctionnalités toujours accrues, de l'agrégation de comptes bancaires à la néo-banque. La question en suspens reste la suivante : entre Fintechs et banques traditionnelles, qui sortira gagnant de la coopération omniprésente des dernières années ? Le récent rachat de Linxo par Crédit Agricole S.A. constitue sans doute un premier élément de réponse.