

Manuel à l'usage des fintech

Créer et développer une fintech : des défis et encore des défis !



France **FinTech**

accenture



Sommaire

3 Préface - Alain Clot

5 Un bref panorama de la fintech française

8 Édito - David Sardas

10 Méthodologie et définitions

11 En phase de création

12 **Construire sa technologie** : un critère de différenciation majeur

13 **Trouver le modèle économique de la première phase** : un test essentiel pour évaluer son marché

14 **Constituer une équipe de fondateurs de choc** : le secret pour affronter les premiers obstacles

15 **Se financer** : l'autofinancement en tête et les subventions à l'horizon

17 En phase de développement

18 **Maîtriser ses levées de fonds** : un calendrier efficace et une sélection rigoureuse des investisseurs

19 **Structurer son organisation** : un des piliers de la réussite

20 **Maîtriser ses données** : un levier essentiel du pilotage marketing

22 En phase d'hypercroissance

23 **Faire ses choix en matière de propriété technologique** et de capacité d'industrialisation : des décisions stratégiques

24 **Attirer, faire grandir et retenir les talents** : passer son organisation à l'échelle

25 **Éprouver son modèle sur son marché local** : un pré-requis à l'essor européen et international

27 Les défis transverses à l'ensemble des phases de croissance

28 Penser la conformité by design

29 Soigner son image pour marquer les esprits

30 Garder le cap sur la durabilité

33 Conclusion

34 Remerciements

44 À propos France FinTech

44 À propos d'Accenture

45 Interviews des acteurs par thématique



PRÉFACE ALAIN CLOT

Président de France FinTech

Une start-up est avant tout une entreprise qui a réussi à surmonter de nombreuses crises, stratégiques, techniques, managériales, ou de financement.

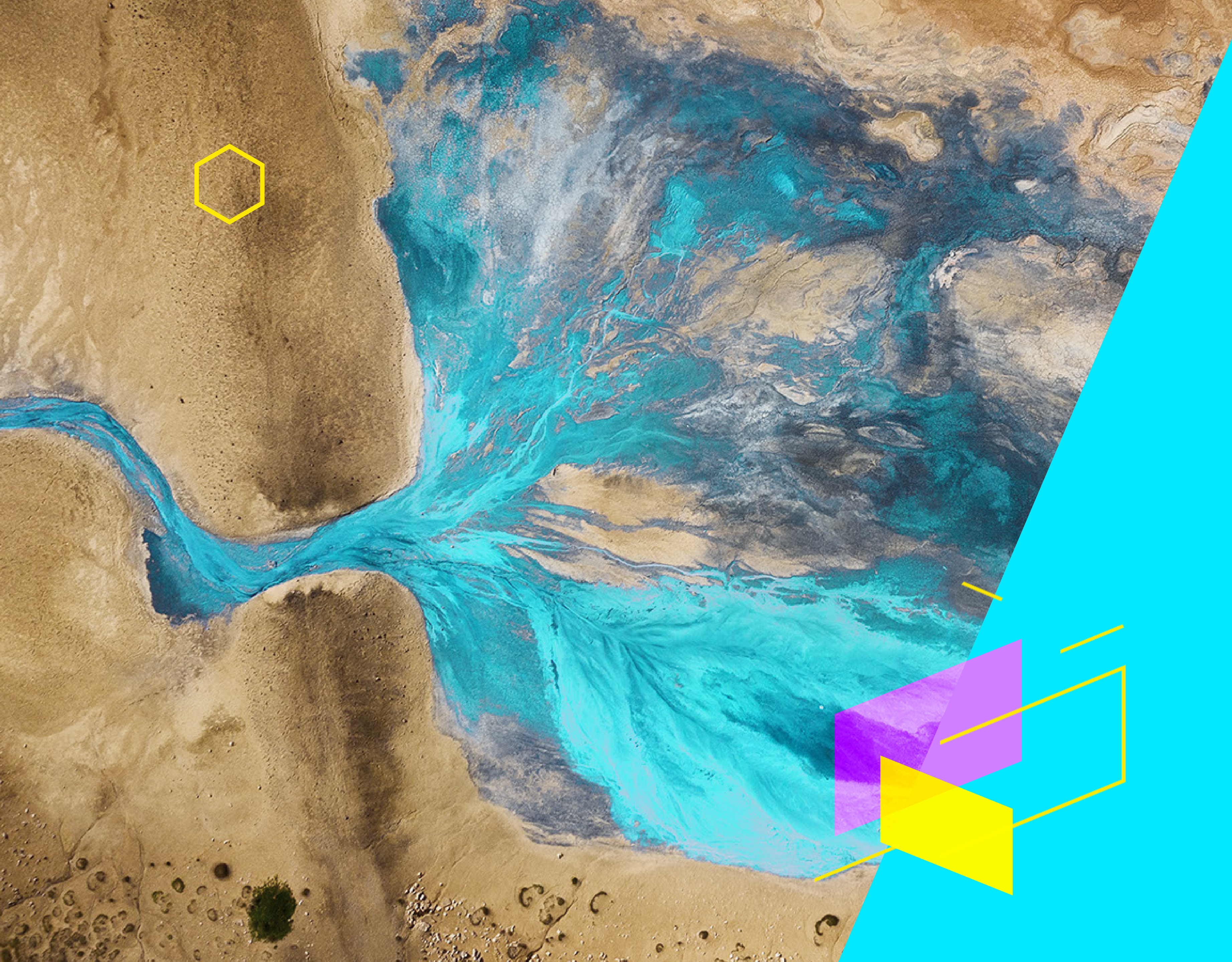
C'est peu dire que la vie d'un entrepreneur n'est pas un long fleuve tranquille. Elle s'apparente plutôt à un parcours du combattant, semé d'embûches et de grands moments de solitude.

Une start-up est avant tout une entreprise qui a réussi à surmonter de nombreuses crises, stratégiques, techniques, managériales ou de financement. Et un entrepreneur, un combattant couvert de cicatrices... Raison pour laquelle la résilience est une qualité essentielle du fondateur et que le travail d'équipe et d'écosystème est si décisif.

C'est difficile, éprouvant mais surtout exaltant et gratifiant. Une grande aventure.

La France fait merveille en la matière. Globalement parce que notre pays est numéro un en Europe pour ce qui concerne les créations d'entreprise (plus d'un million par an). Et tout particulièrement la fintech, premier écosystème de l'Union européenne et premier compartiment de la tech française.

Une fintech est au moins aussi compliquée à créer et développer que n'importe quelle start-up. Elle l'est en fait davantage sur plusieurs plans. J'en citerai notamment deux. Tout d'abord parce que les services financiers sont (fort justement) hautement régulés. L'obtention et la gestion d'un agrément sont longues (parfois plus d'un an), complexes et chères. Ensuite, les fintech cherchent à introduire des innovations de rupture dans un monde très largement dominé jusqu'à présent par des acteurs traditionnels très puissants, les banques et les groupes d'assurance. Enfin, l'exigence d'excellence du service y est forte et la compétition féroce.



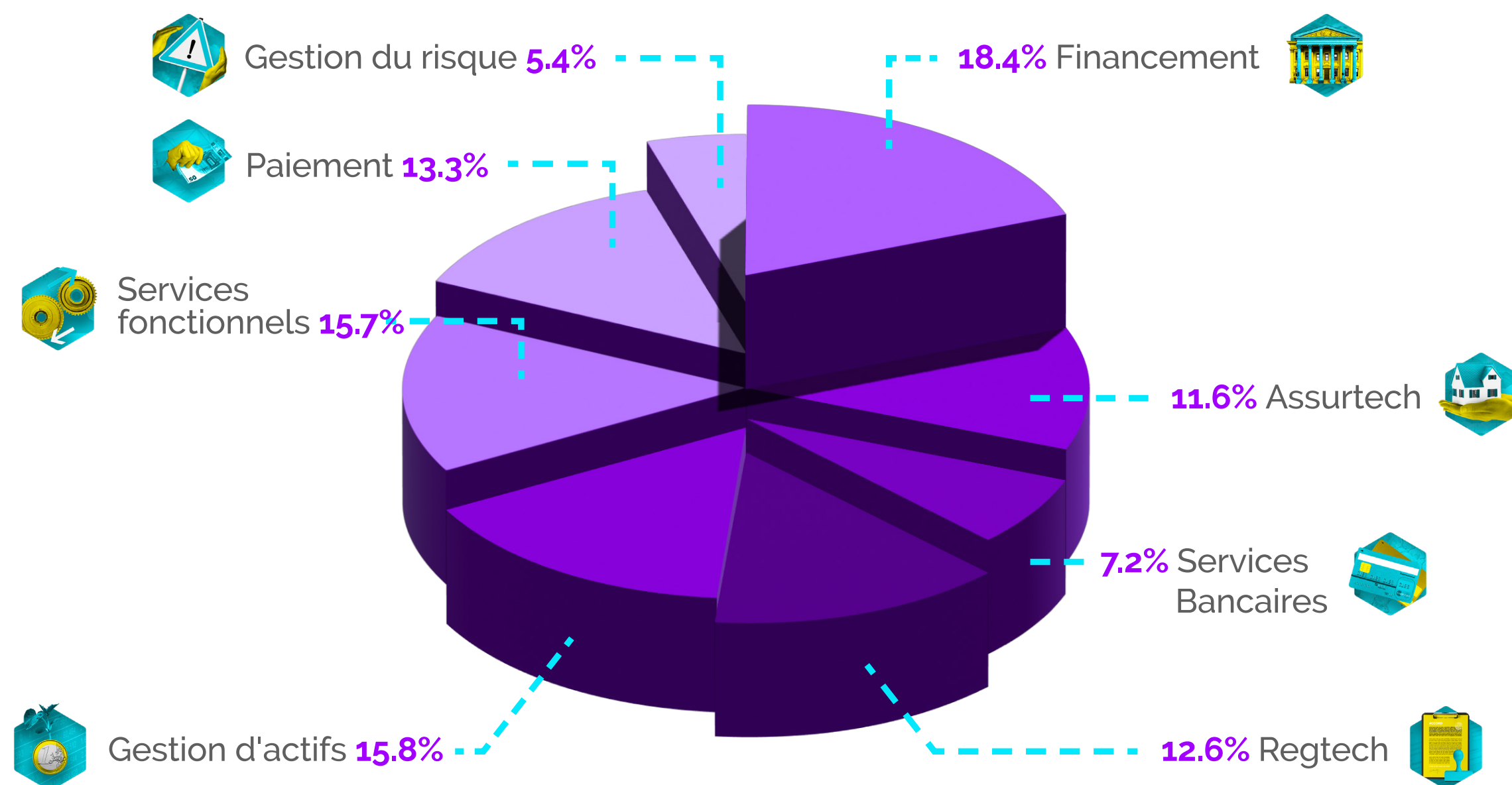
Qu'il me soit permis pour finir de formuler quatre recommandations à nos futurs entrepreneurs (qui en trouveront bien d'autres dans ce document) :

- Ne pas se décourager si les vents sont adverses au début, savoir s'adapter, évoluer, pivoter lorsque cela est nécessaire. Valoriser ses échecs autant que ses succès,
- Garder à l'esprit qu'une start-up, c'est 80 % de valeur humaine (l'équipe) et 20 % de modèle. Le pouvoir du collectif est l'aspect primordial du choix de ses coéquipiers. Le reste est second,
- Construire son écosystème d'accompagnants, conseillers et autres mentors,
- Enfin, bien connaître ses classiques, à savoir le métier que l'on prétend « disrupter », faire des gammes avant de se lancer.

Bonne route les amis !

UN BREF PANORAMA DE LA FINTECH FRANÇAISE

Répartition des fintech françaises par catégories



source : France FinTech | Décembre 2023

Comptant moins de 100 fintech en 2015, la France en répertorie près de dix fois plus aujourd'hui. Leurs activités couvrent tous les catégories de la finance innovante : services bancaires et d'assurance, gestion d'actifs, paiements, financement, regtech, services aux entreprises et gestion du risque.

La première vague de la fintech a été portée par les innovations d'usages et de parcours clients (nouveaux modes de paiement, crowdfunding par exemple). Cette révolution est similaire à d'autres secteurs (transports avec Uber, logement avec Airbnb). La seconde vague s'appuie quant à elle sur de véritables ruptures technologiques (Intelligence Artificielle, blockchain, Robotic Process Automation, utilisation de la donnée).

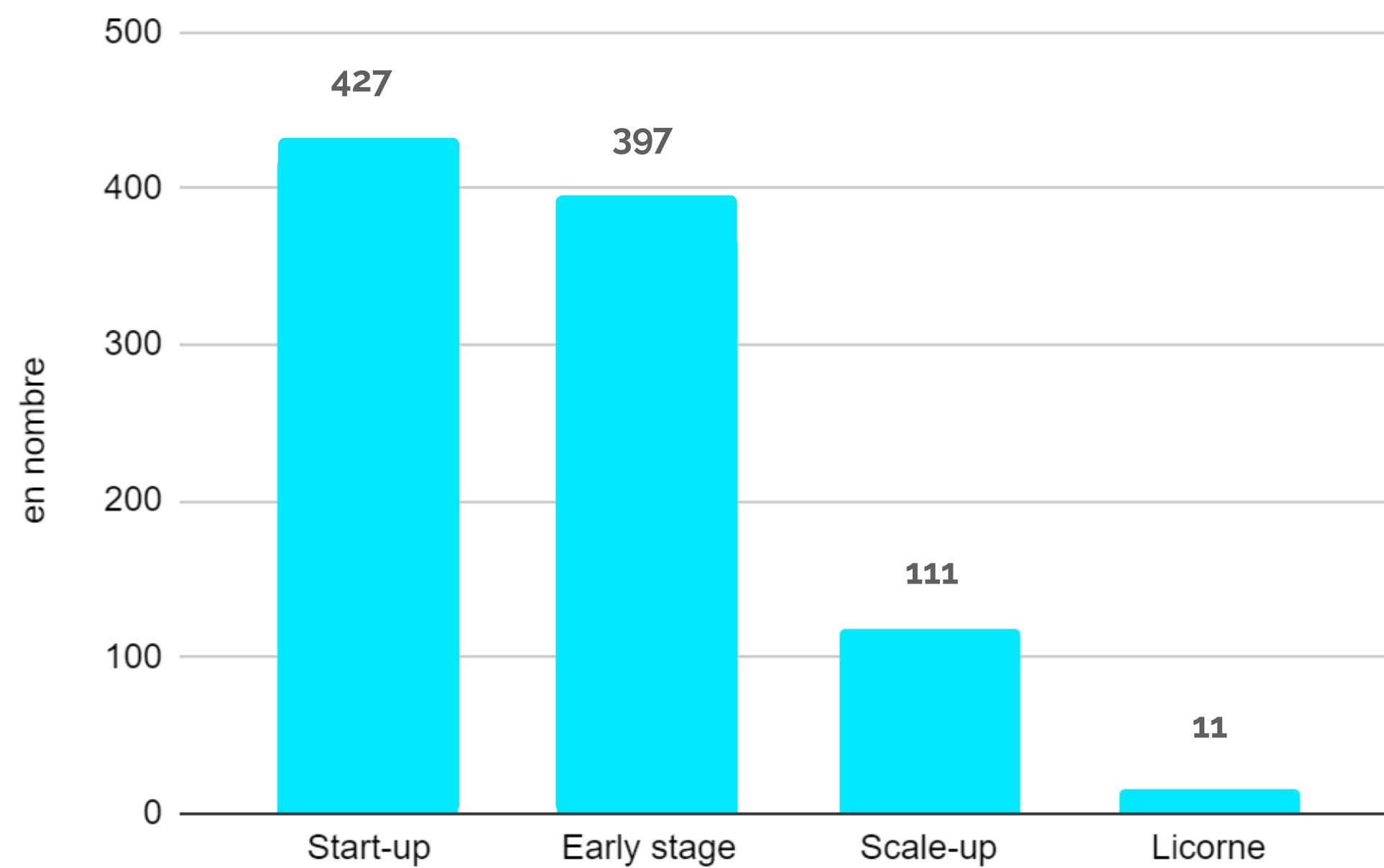
En proposant des innovations dans l'offre de services, des propositions de valeur adaptées aux nouveaux usages et en utilisant des technologies de pointe, les fintech ont contribué à la numérisation de notre société.

Au-delà de l'aspect financier, les fintech ont également pris à cœur les sujets d'impact et de développement durable ainsi que d'inclusion financière. Leur capacité à proposer des solutions accessibles et adaptées aux besoins de tous a favorisé l'essor d'une économie plus équitable et durable.

Ces avancées ont ouvert de nouvelles perspectives pour les solutions financières. La forte croissance de ce secteur a renforcé l'attractivité de la France sur la scène internationale. De plus, cela a eu un impact sur les compétences disponibles, tant par l'effet positif de la création d'emplois que par la qualité des formations dispensées en France et la reconnaissance de l'expertise de la recherche, contribuant ainsi de manière significative à la dynamique économique du pays.

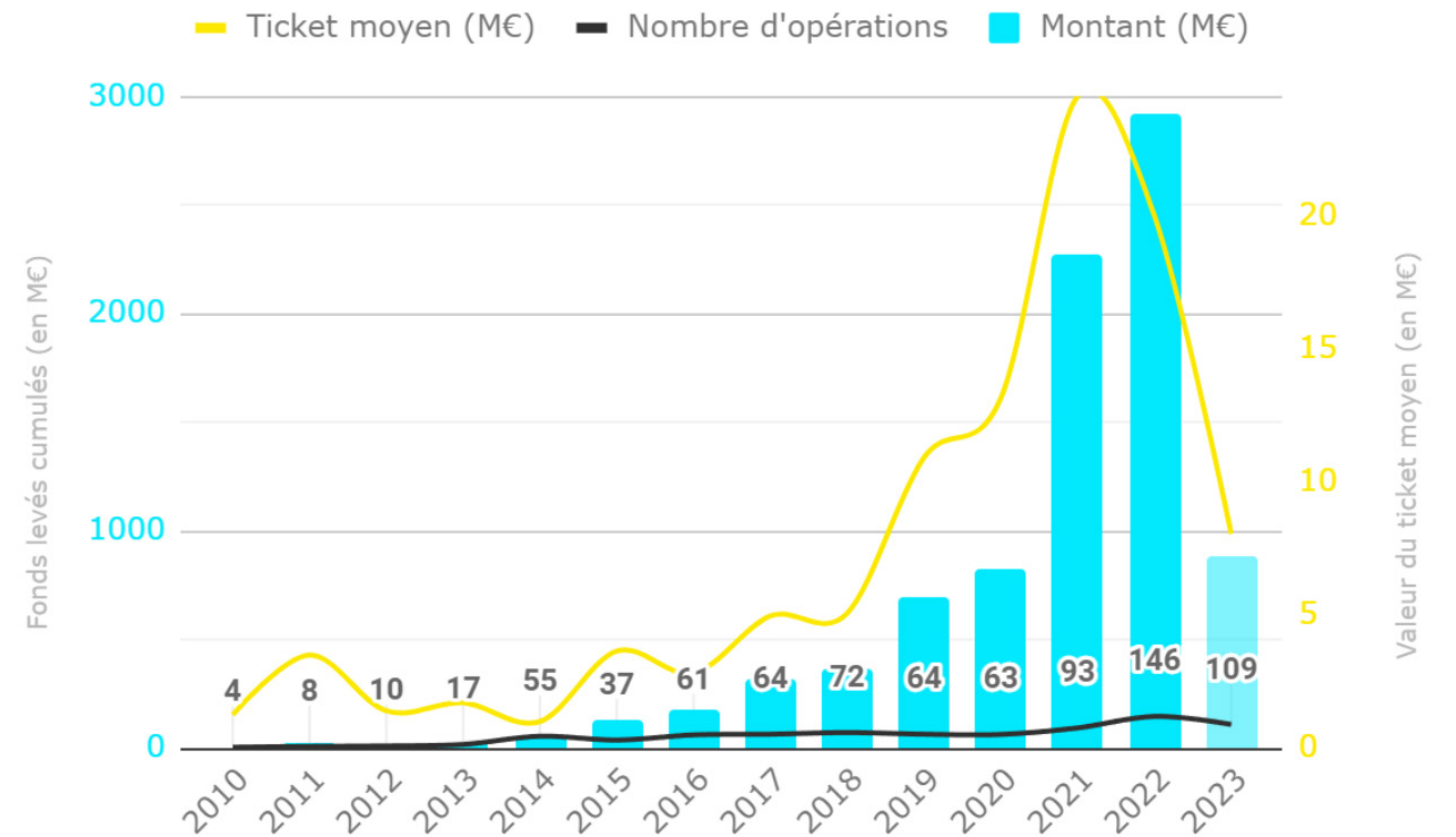
LA FINTECH FRANÇAISE : ILLUSTRATIONS ET DONNÉES CLÉS

Répartition des fintech françaises par stade de maturité



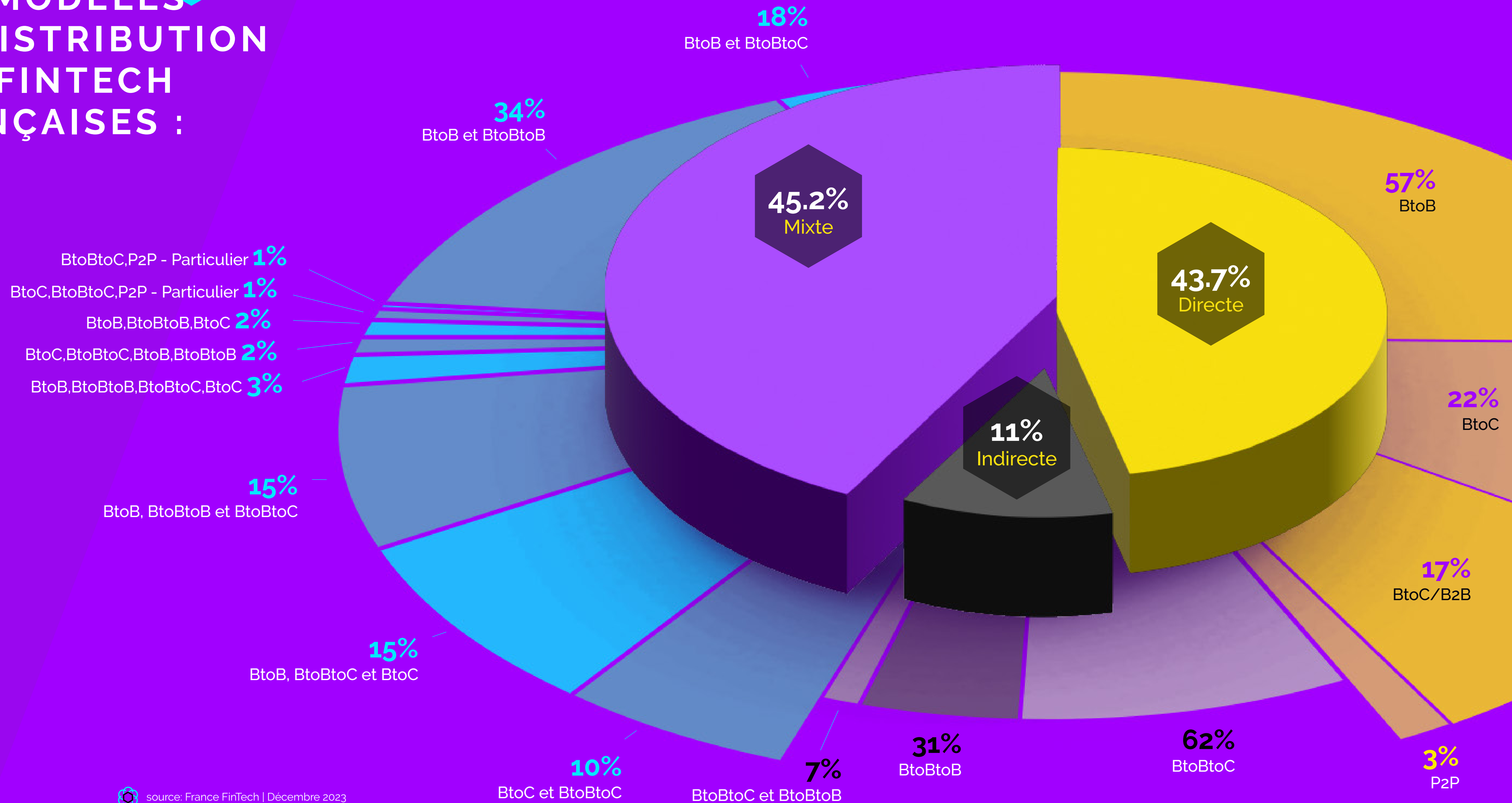
source : France FinTech | Décembre 2023

Évolution des levées en fonds propres des fintech françaises



source : France FinTech | Données au 01/12/23

LES MODÈLES DE DISTRIBUTION DES FINTECH FRANÇAISES :



ÉDITO - DAVID SARDAS

Directeur Strategy, Accenture



L'écosystème des start-up fait face à de fortes perturbations et à un contexte de marché délicat (crise économique, inflation, guerre, tensions géopolitiques, notamment entre les superpuissances, la faillite de certains acteurs bancaires comme SVB ainsi que les pertes de valorisation ou les rachats d'acteurs emblématiques).


Dans cet environnement sélectif, les start-up sont directement challengées sur leur capacité à générer rapidement des revenus et à prouver la solidité de leur modèle. Il en va de même pour les fintech françaises et européennes qui ont désormais fait leur place sur la scène internationale (11 licornes fintech¹). Leur croissance est le résultat de choix stratégiques et du soutien de l'ensemble des acteurs de l'écosystème (associations, états, fonds d'investissements, grands groupes, etc.).

Ce contexte amène à réfléchir aux défis que rencontrent les fintech tout au long du parcours vers l'hypercroissance : quelles sont les meilleures pratiques des acteurs du

marché ? Est-ce opportun d'opter pour un financement dilutif en phase de création ? Lors de la phase d'hypercroissance, faut-il être propriétaire de sa technologie cœur ? Quand et comment structurer les services internes ? Est-ce intéressant de recruter des data scientists parmi les équipes marketing ? Comment maintenir le niveau de conformité au regard de l'augmentation du volume de clients ?

Les priorités des start-up varient selon leur niveau de maturité. Selon notre étude, la majorité des interrogations s'articulent autour de trois thématiques prioritaires : la technologie, et ses enjeux de propriété et de scalabilité ; les aspects RH et organisationnels, avec les sujets d'attractivité, de fidélisation et d'évolution des collaborateurs dans un contexte de marché tendu, et enfin, l'expansion internationale, où la question des marchés à adresser et de la sélection des leviers d'accélération se pose.

¹ [Panorama France FinTech et 14 fintech présentes dans le classement Next40](#)



**L'écosystème
des start-up fait
face à de fortes
perturbations et
à un contexte de
marché délicat**

Cette étude a également permis de mettre en lumière d'autres thématiques, essentielles à la croissance des start-up, comme le choix du business model, le mode de financement, le cadre réglementaire ou encore les critères ESG.

Cette étude est le fruit d'un travail conjoint entre les équipes d'Accenture et de France FinTech, qui ont uni leurs compétences pour répondre à ces questions, et interroger des experts et fondateurs des start-up françaises et européennes, à travers une analyse quantitative et qualitative.

L'objectif est de mettre à disposition des start-up, et experts qui les accompagnent, un outil pour les aider dans leurs défis quotidiens et accroître leur résilience. L'analyse et le partage des bonnes pratiques sont des facteurs clés de succès, essentiels pour conserver la place de nos fintech dans un environnement national et international toujours plus compétitif.

MÉTHODOLOGIE ET DÉFINITIONS

Cette étude a été menée de janvier 2022 à mai 2023, avec pour objectif l'observation des différents leviers de croissance au cours du cycle de vie d'une fintech, de la création jusqu'à sa phase de scale-up. Pour cela, nous avons articulé notre approche en 3 étapes.

1. Étude quantitative des structures

Plus de 30 acteurs européens (France, Royaume-Uni, Allemagne, Espagne, Italie, Portugal) en phase de développement ou hypercroissance ont été interrogés à travers un questionnaire détaillé sur leur expérience en tant que fondateurs de start-up et les enjeux majeurs aux différents stades de maturité de leur entreprise.

2. Étude qualitative des structures

Des entretiens individuels ont permis de recueillir :

- la vision généraliste de 4 experts dans l'accompagnement des start-up et scale-up,
- la vision de 18 fondateurs ou collaborateurs de scale-up françaises sur les thématiques identifiées : aspects réglementaires, marketing & communication, financement, business model, développement international, technologie, recrutement et organisation, critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG).

3. Synthèse et analyses

Une synthèse des entretiens et de l'étude quantitative a été réalisée afin d'identifier les enjeux majeurs selon chaque stade de maturité.

Les start-up ont été classées selon trois niveaux de maturité, définis par quatre critères. Pour être rattachées à un niveau de maturité, les start-up doivent remplir un minimum de deux critères sur les quatre.

Critères	Maturité		
	Création	Développement	Hypercroissance
Levées de fonds	< 5 M€	5 M€ à 25 M€	> 25 M€
Chiffre d'affaires	500 K à 1 M€	1 à 5 M€	> 5 M€
Nombre de collaborateurs	0 à 50	50 à 200	> 200
Présence géographique (pays)	1	2 à 5	> 5

LES DÉFIS EN PHASE DE CRÉATION



1. LES DÉFIS EN PHASE DE CRÉATION



JEAN-MICHEL PAILHON,

ex-Chief of Staff, Ledger

Aujourd'hui, il est très difficile de reproduire Ledger, qui repose sur des briques technologiques complexes à acquérir. Seul un nombre très limité d'entreprises dans le monde en est capable."

a. Construire sa technologie : un critère de différenciation majeur

Historiquement, les fintech ont largement misé sur ce qui faisait le plus défaut chez les acteurs traditionnels, à savoir l'expérience client (ex. : simplicité et fluidité du parcours).

Elles se sont appuyées sur les progrès considérables réalisés en matière de digital et d'intelligence artificielle, faisant de **la technologie le moyen prioritaire pour construire des barrières à l'entrée** dans un marché de plus en plus mature.

Dans ce contexte, **la question de la propriété des actifs technologiques peut se révéler stratégique dès les débuts de la start-up.** Certains champions, comme Ledger, ont dès leur création noué des partenariats stratégiques pour sécuriser leur produit (hardware) afin de conserver leur avantage concurrentiel tout en anticipant leur capacité à produire à grande échelle.

29 % des acteurs interrogés déclarent attribuer un budget spécifique à la R&D technologique et 26 % ont intégré des chercheurs dans leurs équipes.

Dans une logique d'adaptation et d'amélioration, il est important de garder à l'esprit que **les premiers choix en matière de technologie seront probablement remis en question lors des prochaines phases de croissance.** Par conséquent, ces choix doivent être faits avec un horizon de temps de 3 à 5 ans. Ce fait s'illustre dans notre étude qui révèle que 48 % des acteurs interrogés ont connu une amélioration technologique majeure de leur offre.



b. Trouver le modèle économique de la première phase : un test essentiel pour évaluer son marché

La vocation du business model initial est d'explorer un concept et de répondre à un besoin (irritant) dans un environnement de marché donné. Il faut le considérer comme un premier jeu d'hypothèses sur le choix des produits, de la tarification, de la clientèle visée, et des modèles de distribution pour l'atteindre. **L'enjeu prioritaire est d'apprendre et de comprendre son marché afin de pouvoir s'y adapter.** Plusieurs modalités d'acquisition clients seront testées lors de cette phase afin d'en mesurer

les coûts et d'identifier l'approche la plus pertinente pour la suite. Les succès rencontrés sur le terrain et les choix en matière de business permettront d'obtenir les premiers financements.

Le business model et la feuille de route seront donc amenés à évoluer de manière régulière au cours de la phase de création. Dans le cadre de notre étude, il a été révélé que **32 % des acteurs interrogés déclarent avoir connu un changement entre le business model initial et le business model actuel.** Des changements bien pensés, puisque 86 % des répondants ont atteint l'objectif de rentabilité qu'ils s'étaient fixé aux prémices de l'entreprise.

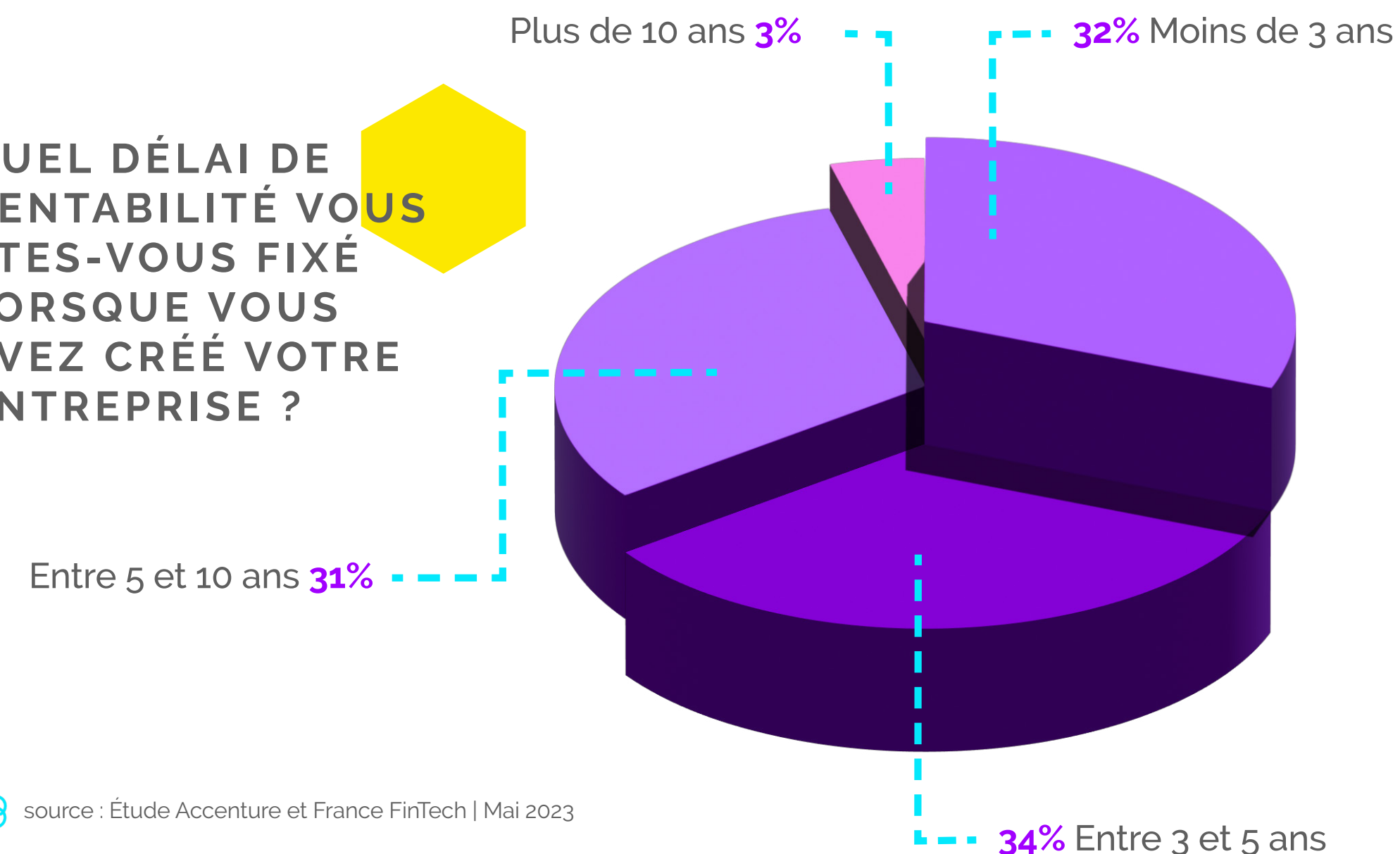


Quatre ans après sa création, Qonto s'est engagée dans une transformation de son positionnement de néo-banque pour les entrepreneurs et start-up en une solution globale de gestion financière pour les PME."

MARION DE ROBILLARD,

Global Marketing & Communication Director, Qonto

QUEL DÉLAI DE RENTABILITÉ VOUS ÊTES-VOUS FIXÉ LORSQUE VOUS AVEZ CRÉÉ VOTRE ENTREPRISE ?

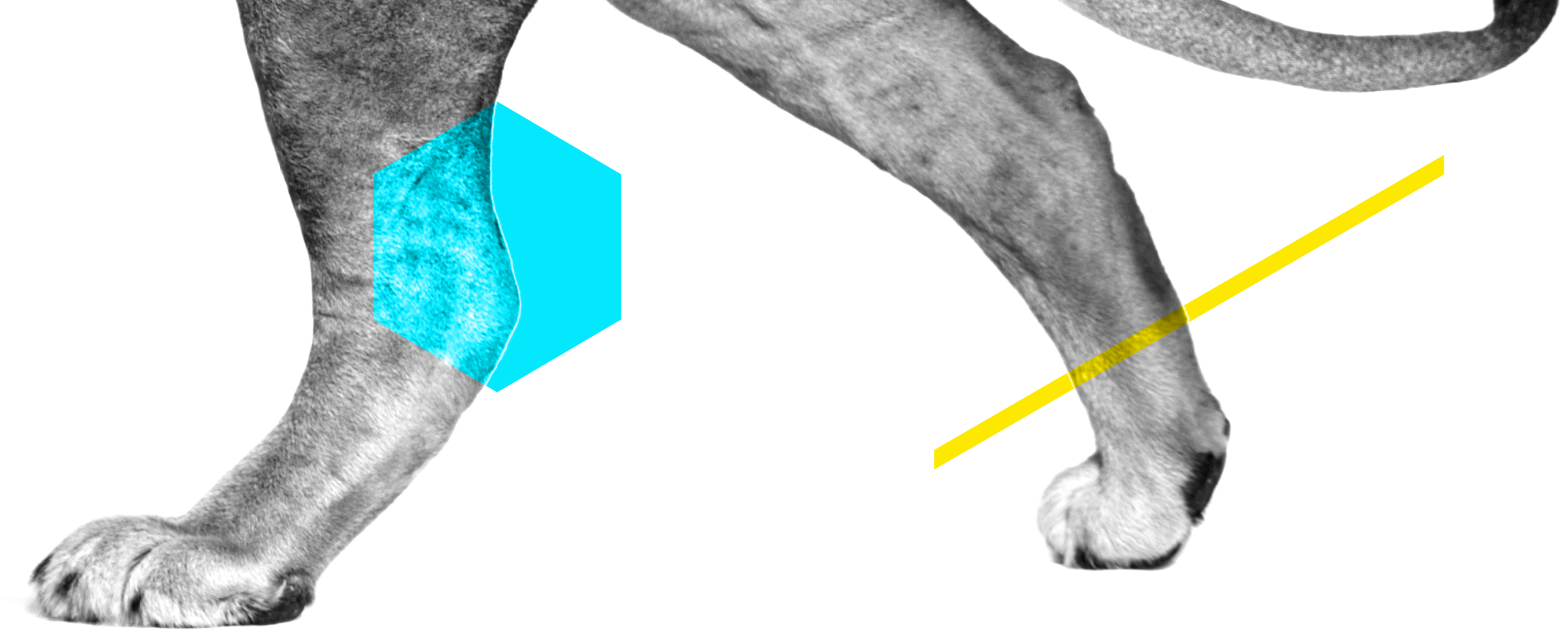


source : Étude Accenture et France FinTech | Mai 2023

Lors d'un changement stratégique (pivot³), les fintech se trouvent devant la nécessité de gérer simultanément les modèles économiques qui coexistent, donnant ainsi naissance à deux défis majeurs :

- Anticiper les relais de croissance futurs pour s'adapter à temps sans affecter les performances actuelles
- Prendre en compte les conséquences organisationnelles (ex. repositionnement des équipes transverses, sectorisées, ressources partagées, mutualisation des compétences, etc.)

³ Changement significatif de cap sur l'orientation du marché adressé, du business model ou de l'offre de produits.



JONATHAN DENAIS,
ex-Managing Director,
OpenCNP



Le sujet RH est souvent le premier à adresser, c'est le déclencheur de l'investissement ; il faut savoir former une équipe solide et capable d'emmener la start-up suffisamment loin.

c. Constituer une équipe de fondateurs de choc : le secret pour affronter les premiers obstacles

Idéalement, **une équipe fondatrice solide se compose de profils complémentaires, motivés par une vision à long-terme et commune de l'entreprise ainsi que des intérêts convergents.** Pour une énergie accrue pendant le lancement de l'activité, on peut également compter sur

les personnalités appelées "Mavericks" par les Américains. Qualifiés de "chevaux sauvages" pour leur goût du défi, leur présence dans les phases amont du projet se révèle très pertinente. Dans cette même idée, l'équipe fondatrice s'apparente à des "Chief Everything Officer", exhibant des qualités semblables à celles des serial entrepreneurs et une résilience particulière devant les difficultés.

À ce stade, le reste de l'effectif est généralement composé de collaborateurs et collaboratrices "couteaux suisses" en capacité de couvrir plusieurs postes en parallèle.

d. Se financer : l'autofinancement en tête et les subventions à l'horizon

Les premiers financements d'une start-up se font majoritairement grâce aux fonds propres des fondateurs, parfois complétés par ceux des proches. Une fois les premiers fonds trouvés, **les entrepreneurs se tournent généralement vers les subventions publiques ou les prêts subventionnés** accordés par des acteurs tels que BPI France.

Les start-up se perdent parfois dans la complexité des différentes subventions disponibles. Connaître les dispositifs d'accompagnement, comprendre le fonctionnement des démarches et maîtriser leur bon avancement, relèvent d'un véritable savoir-faire. **Des start-up et cabinets de conseil en ont fait leur spécialité** et accompagnent les entrepreneurs dans leur parcours pour maximiser l'accès aux différents de financement notamment aux aides de l'Etat. Devant leur coût non négli-

geable, une réflexion s'impose en amont pour mesurer la pertinence et la rentabilité du recours à ces intermédiaires spécialisés. Face à tous ces obstacles, certains préfèrent même renoncer aux demandes d'aides.

Par ailleurs, **si 76 % des fintech ont basé leur siège social en Île-de-France, certaines start-up sont séduites par l'attractivité des territoires.** Au-delà d'une meilleure qualité de vie, cette localisation leur offre également un environnement moins concurrentiel pour accéder aux subventions régionales.

La première levée de fonds (incluant les prêts subventionnés) devra permettre de soutenir la croissance de la start-up sur une période comprise entre 12 et 18 mois. **Certains entrepreneurs auront le sentiment d'un processus sans fin, sachant qu'un processus de levée de fonds dure habituellement 6 mois.**



Deux options existent :

le non-dilutif, qui permet de garder l'actionnariat intact, et le dilutif qui consiste à partager le capital avec un investisseur tiers (business angels ou fonds de capital-risque -VC).

Au-delà du soutien financier apporté par le "love money", l'expérience et le réseau qu'un investisseur fait bénéficier à la start-up constituent la "smart money" et permet de faciliter son accélération.

**GEOFFROY
GUIGOU,**

Co-fondateur et COO, Younited



Il est crucial de créer des relations avec des investisseurs en continu, y compris en dehors de processus de levées."



Les opérations d'amorçage représentent 43 % des montants levés en 2023 contre 30 % en 2022 et 24 % en 2021

Malgré un contexte de ralentissement des levées, la tendance autour de l'amorçage semble se confirmer : un grand nombre de fonds créés récemment y sont dédiés.

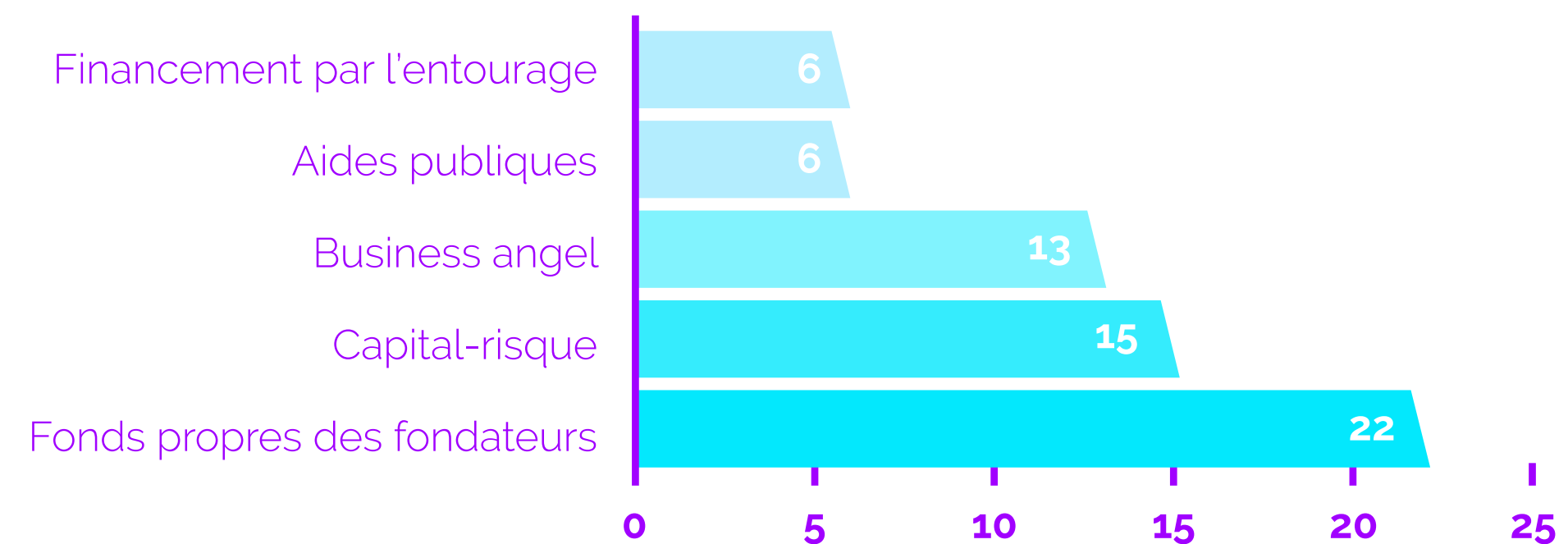
Les business angels représentent également la majorité des investisseurs à date. Ce sont principalement des entrepreneurs issus du secteur, qui confirment leur confiance dans l'écosystème en investissant.



MAXIME DIGUE,
Co-fondateur, Tiime

"Nous avons choisi de ne pas faire de levée de fonds afin de rester indépendants, même si cela nous impose d'aller parfois plus lentement."

Quelle a été votre principale source de financement au stade de création ?



source : Étude Accenture et France FinTech | Mai 2023

The background features a grayscale aerial photograph of Paris, France, with the Eiffel Tower as a central landmark. A large, stylized yellow graphic, resembling a partial circle or a thick line, is overlaid on the left side of the image. A light blue diagonal line cuts across the yellow shape. A white triangular shape is positioned on the right side, pointing towards the top right corner. A cyan hexagon is located at the top right, and another yellow hexagon is at the bottom right, both appearing to be part of a larger design or map overlay.

LES DÉFIS EN PHASE DE DÉVELOPPEMENT

2. LES DÉFIS EN PHASE DE DÉVELOPPEMENT

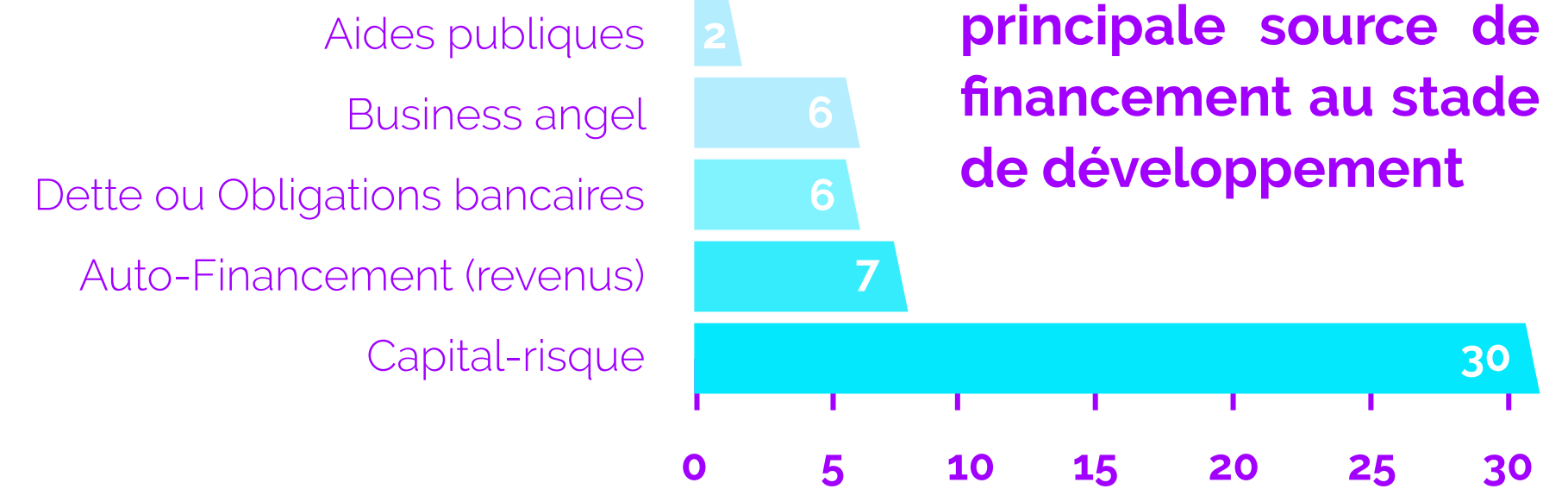
a. Maîtriser ses levées de fonds : un calendrier efficace et une sélection rigoureuse des investisseurs

En phase de développement, l'enjeu pour la start-up est de **trouver l'équilibre entre le temps consacré aux levées de fonds et celui dédié au pilotage des activités opérationnelles**. C'est pourquoi l'accompagnement d'un spécialiste de la levée de fonds (leveur de fonds) est une solution intéressante car ce dernier permet d'accéder très rapidement à un large panel de fonds, il connaît parfaitement leurs attentes et questionnera les besoins réels de la fintech en matière de financement.

Les financements non-dilutifs comme l'emprunt bancaire ou les financements alternatifs basés sur les données de l'entreprise (Revenue Based Financing) **sont intéressants à considérer en cas de re-**

venus réguliers. Au contraire, **si les revenus sont plus irréguliers et plus incertains, les financements dilutifs** (private equity avec des investisseurs professionnels du type business angel, VC ou CVC), **sont généralement privilégiés**. Dans ce dernier cas, le choix des investisseurs (et leur nombre) est primordial, car en prenant une partie du capital, ils vont avoir une influence sur la trajectoire de la fintech en participant aux décisions stratégiques. Ils devront également agir en tant qu'accélérateurs de la fintech en mettant leur expertise et leur réseau à disposition. Notons enfin que les **différents types de financements peuvent être combinés pour en tirer tous les avantages**.

Quelle a été votre principale source de financement au stade de développement



source : Étude Accenture et France FinTech | Mai 2023

Il est crucial de concevoir une organisation scalable dès le début du développement, et d'adopter une approche progressive avec des étapes de développement organisationnel et financier."

BERNARD-LOUIS ROQUES,

Co-fondateur et Président,
Truffle Capital



ERIC MIGNOT,

Co-fondateur et
Président, +Simple



Pour accompagner cette croissance, les scale-up doivent s'entourer des bons investisseurs. Certains spécialistes régionaux constituent les meilleurs points d'appui pour s'étendre à l'international."



JEAN-MARC NOUREL,

ex-Country Manager
/ DG France, Checkout

Il est essentiel que chaque collaborateur comprenne la mission, adhère aux valeurs et respecte les principes opérationnels, c'est-à-dire le cadre de travail et la méthodologie utilisée au quotidien par les équipes de Checkout.com."





b. Structurer son organisation : un des piliers de la réussite

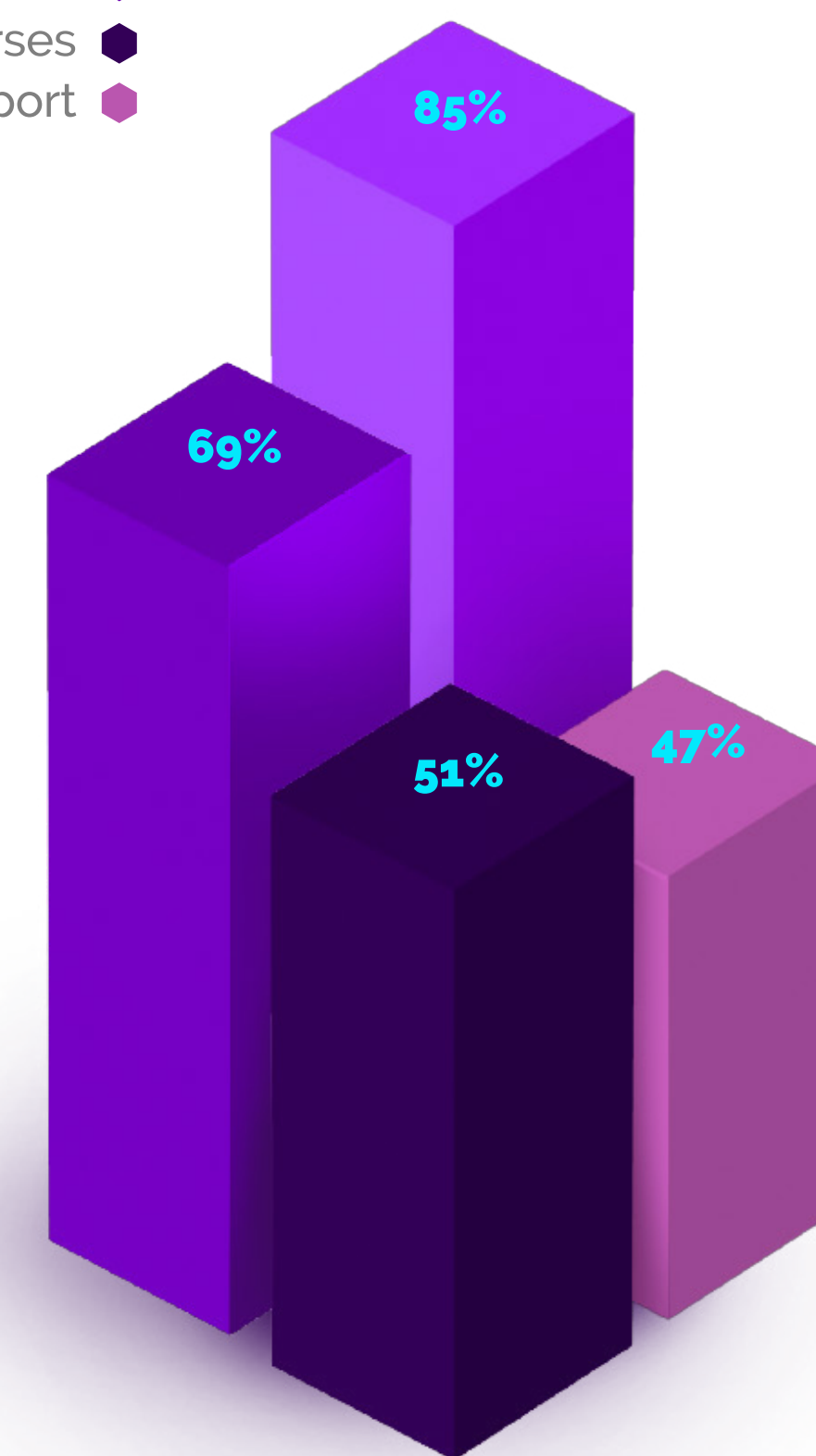
À ce stade, **il est désormais indispensable pour une fintech de se réorganiser, voire de se structurer en pôles spécialisés** tels que le marketing, la finance, le support client, les Sales, RH, etc. Cette transformation managériale requiert d'adapter et solidifier sa culture et sa structure grâce à l'adoption de nouveaux systèmes et processus. **Cette nouvelle organisation s'appuie généralement sur du management intermédiaire.**

L'un des principaux défis sera le **recrutement des talents et notamment de profils expérimentés.** Dans le contexte éco-

nomique actuel, la tendance n'est plus aux grandes vagues de recrutement mais à une sélectivité plus forte des profils. La concurrence pour attirer les meilleurs talents reste forte entre les fintech et vis-à-vis des acteurs traditionnels, **il faut donc utiliser les mêmes armes : marque employeur** (Glassdoor, Welcome to the Jungle, ambassadeurs salariés, etc.), **diversification des canaux de recrutement** (cabinets de recrutement, cooptation, etc.), **package salarial** (incluant les avantages sociaux), **évolution professionnelle** (formation, mobilité, etc.).

Quelles sont les fonctions pour lesquelles le recrutement a été le plus difficile ?

Fonctions technologiques 
Fonctions produit (expert busines ou UX) 
Fonctions transverses 
Fonctions support 



source : Étude Accenture et France FinTech | Mai 2023

c. Maîtriser ses données : un levier essentiel du pilotage marketing

En phase d'hypercroissance, **l'enjeu est de se faire connaître et reconnaître auprès d'une cible plus large.** Ce besoin de notoriété est d'autant plus fort pour les start-up qui adressent une clientèle B2C. **Les investissements en campagnes de communication sont alors nécessaires,** sans pour autant perdre de vue la maîtrise du coût d'acquisition client. Dans ce contexte, la maîtrise de la donnée est essentielle lorsque l'on parle de connaissance client

(détection des moments de vie et des intentions), de suivi de l'efficacité des campagnes et des funnels de vente.

La composition des équipes Marketing doit désormais faire une place à l'expertise sur la data quand elle n'a pas été prise en compte plus tôt. Ceci représente un nouveau défi pour attirer et intégrer des profils disposant de cette expertise, voire ceux disposant d'une double expertise (data et marketing).

Lemonway a développé une stratégie pour construire une image reconnaissable par les consommateurs, en particulier dans le contexte du boom de l'e-réputation."



AMBRE SONOR,

Head of Marketing, Lemonway

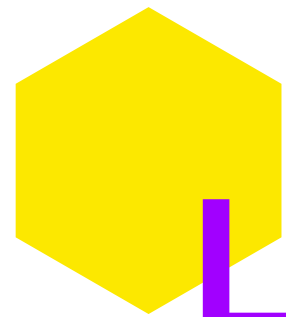
DE LA CONCEPTION DU PRODUIT À L'EXPANSION DE L'OFFRE SUR LE MARCHÉ

Si la phase de croissance a permis d'éprouver son idée sur le marché, la phase de développement, avec la transformation du concept en produit fonctionnel, est l'occasion de confirmer ou d'infirmer certains choix initiaux.

Surveiller les métriques clés de croissance, comme les utilisateurs actifs, ou le taux de rétention, facilite l'orientation de la stratégie de tarification et du modèle économique et contribue ainsi à maximiser les revenus et la rentabilité.

La vérification de la cohérence entre le produit et les attentes clients est primordiale, avant d'étendre géographiquement la distribution ou de développer des extensions produits. Cette étape permet aussi d'extraire des informations concernant la bonne compréhension de la marque, et l'émergence de nouveaux besoins ou marchés.





Le développement de la marque

De nombreuses start-up choisissent de procéder à un changement de marque lorsqu'elles entrent dans des phases de développement avancées :

- > Les fintech acquièrent une meilleure compréhension de leur marché cible, de leur proposition de valeur et de leur positionnement concurrentiel. Cela conduit souvent à une réflexion critique sur l'identité de marque initiale.
- > Un changement de marque permet également à une start-up de repositionner sa stratégie et son message pour répondre aux nouvelles réalités du marché. Cela peut impliquer un élargissement de la gamme de produits ou services offerts, un ajustement du positionnement concurrentiel ou une nouvelle approche pour attirer les clients.

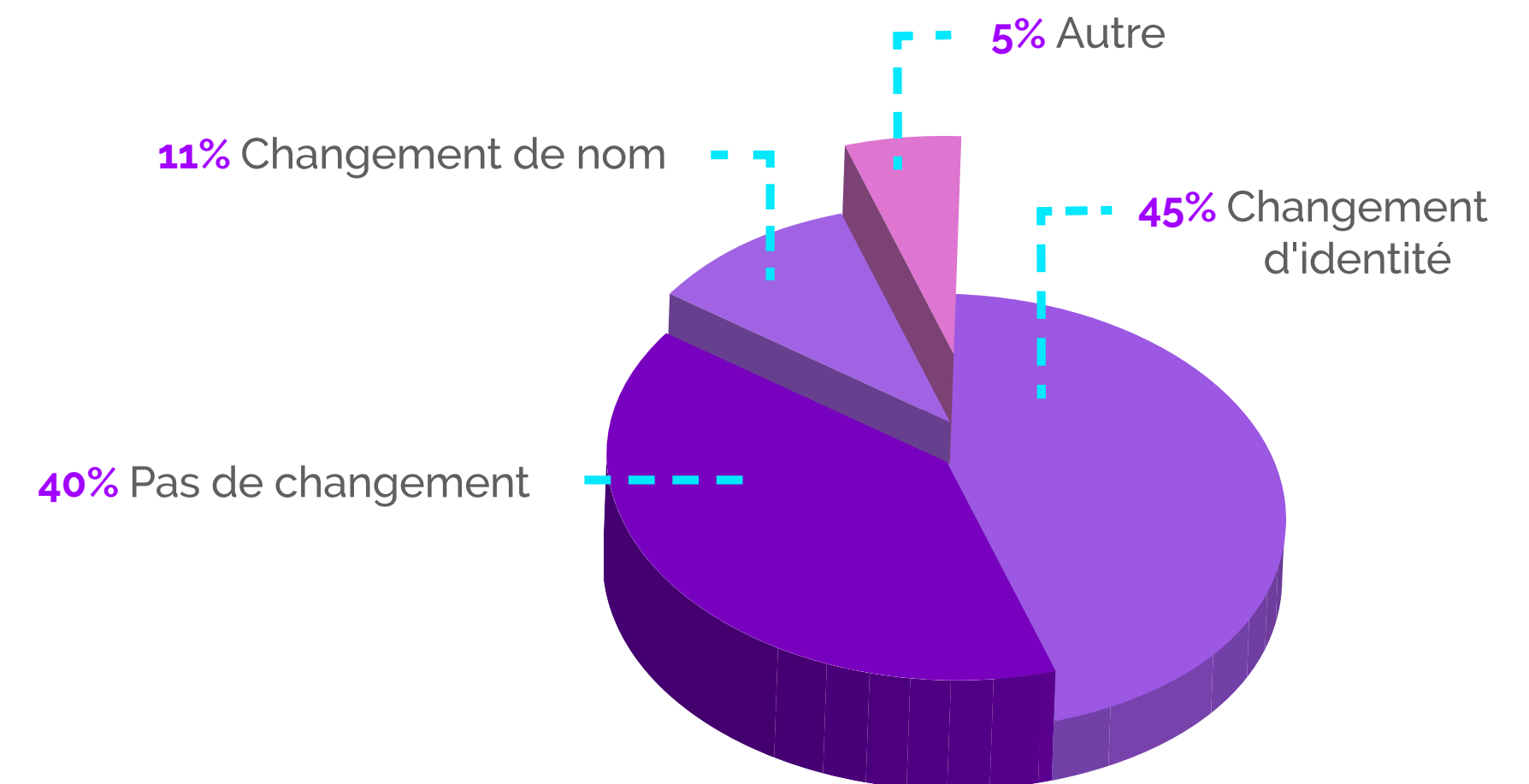
En 2020, l'entreprise s'est engagée dans une transformation de son positionnement de néo-banque pour les entrepreneurs et start-up en une solution globale de gestion financière pour les PME. Pour y répondre, la marque a évolué afin d'adresser de nouveaux segments."

MARION DE ROBILLARD

Global Marketing
& Communication Director



Quelles ont été - s'il y en a eu - les évolutions majeures dans votre positionnement de marque ?



source : Étude Accenture et France FinTech | Mai 2023

- > Dans la cadre d'une internationalisation, la marque existante peut connaître des ajustements afin de prendre en considération les préférences locales.

Le changement de marque joue un rôle crucial dans la croissance et le succès futur. Il offre l'opportunité de réaligner l'identité de l'entreprise avec sa vision, de s'adapter aux réalités changeantes du marché, de renforcer la crédibilité et de faciliter l'expansion vers de nouveaux marchés et permet de renforcer l'alignement entre l'identité de l'entreprise et sa stratégie de croissance.

LES DÉFIS EN PHASE D'HYPERCROISSANCE



LES DÉFIS EN PHASE D'HYPERCROISSANCE

a. Faire ses choix en matière de propriété technologique et de capacité d'industrialisation : des décisions stratégiques

Si la question de la propriété de la technologie cœur n'a encore pas été adressée lors des phases précédentes, alors elle devient incontournable en hypercroissance. En effet, au stade d'accélération, **les actifs technologiques sont souvent refondus et internalisés pour renforcer l'élément différenciant.** C'est le facteur qui va permettre de créer des barrières à l'entrée et une souplesse plus forte dans la réponse aux attentes du marché (B2B et B2C). En revanche, **les actifs technologiques non**

cœur sont généralement externalisables (CRM, comptabilité, logiciel RH, etc.), par exemple à travers des partenariats avec d'autres start-up.

Ensuite, **le deuxième défi est celui d'une gestion industrielle** avec à la fois des temps de disponibilité élevés, un nombre d'erreurs faible, une mise en conformité constante, des coûts d'exploitation maîtrisés ainsi qu'une capacité d'augmenter les volumes de transactions traités (scalabilité). **Une solution possible est la construction d'une plateforme globale, transposable** à chaque marché, permettant de mutualiser les investissements tout en gardant l'agilité nécessaire.

PIERRE BYRAMJEE,
Head of Southern Europe,
Stripe



Le véritable enjeu est de surmonter les obstacles au développement à l'international, comme celui de la fragmentation des règles."

b. Attirer, faire grandir et retenir les talents : passer son organisation à l'échelle

En phase d'hypercroissance, **la restructuration de l'organisation avec l'ajout d'un niveau managérial supplémentaire est nécessaire** afin de piloter l'activité et les nouvelles ressources. Une réflexion autour de la gouvernance, des processus et du partage de l'information doit se poser. Il est alors possible de positionner les équipes à un niveau transverse, de **manière à mutualiser les ressources.**

L'attractivité est, de nouveau, un défi majeur face à des forts besoins de recrutement, **tout comme la montée en compétences des ressources actuelles** (formation). Généralement, en phase d'hypercroissance, la recherche des nouveaux talents s'oriente vers des profils plus seniors, possédant à la fois un esprit entrepreneurial et une expérience au sein d'une organisation structurée.

BRUNO VAN HAETSDAELE,

Fondateur et CEO, Linxo

Le passage d'un modèle B2C à un modèle B2B / B2C entraîne certains changements d'organisation. Cependant, chez Linxo, de nombreux postes sont transverses aux deux activités, dans le but d'une mutualisation des compétences."

La réussite lors de cette phase s'appuie sur la capacité de la fonction RH à attirer, former, faire évoluer et retenir les talents. **Deux points ressortent sur l'engagement : le respect de l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle ainsi que le fait d'associer les collaborateurs à la réussite de l'entreprise avec des mécanismes tels que les bons de souscription de part de créateur d'entreprise (BSPCE), les actions gratuites, l'épargne salariale, etc.**



BENJAMIN PEDRINI,

Co-fondateur
et Directeur Général,
Epsor

De plus en plus de fintech mettent en place de l'épargne salariale pour motiver leurs collaborateurs à la croissance et à la réussite de l'entreprise, ou capter des candidats face à des grandes structures qui proposent une panoplie d'avantages. Cela peut passer par des primes d'intéressement, ou de participation si l'entreprise est rentable, qui peuvent être placées sur des plans d'épargne entreprise avec de l'abondement. Ce sont des outils qui favorisent le collectif et l'engagement des équipes, deux valeurs fortes pour une entreprise en hypercroissance."

c. Éprouver son modèle sur son marché local : un pré-requis à l'essor européen et international

Le défi de l'internationalisation est indissociable des enjeux d'hypercroissance. Ainsi **77 % des fintech interrogées dans notre étude se sont développées à l'international**. Après avoir fait leurs preuves sur leur marché domestique, s'engager sur le marché européen apparaît comme la suite logique, puisqu'il représente le premier marché en termes de valeur. La réalisation d'un benchmark en amont permet d'identifier les marchés à plus fort potentiel.

Sur le plan de la temporalité, **la majorité des start-up axées sur la technologie avec un positionnement B2B anticipent l'expansion internationale** avec la mise en place d'une culture d'entreprise internationale **dès la phase de création. Celles priorisant un démarrage sur un marché local plus conséquent, l'anticipent davantage en phase de développement.**

Cette expansion nécessite une forte impli-

cation de l'équipe dirigeante pour engager les actions avec l'écosystème.

Cela vise à garantir le *product market fit*, la prise en considération des besoins dès les premiers recrutements, et l'anticipation des opportunités internationales futures. Les missions économiques locales, Business France et certains autres accélérateurs et investisseurs permettent aussi de tirer parti des connexions et ressources existantes. L'étude montre toutefois que **23 % des fintech interrogées préfèrent se concentrer sur leur marché d'origine**, ce qui s'explique souvent par la mise sur le marché de produits spécifiques et réglementés.



BERNARD-LOUIS ROQUES,

Co-fondateur et Président, Truffle Capital

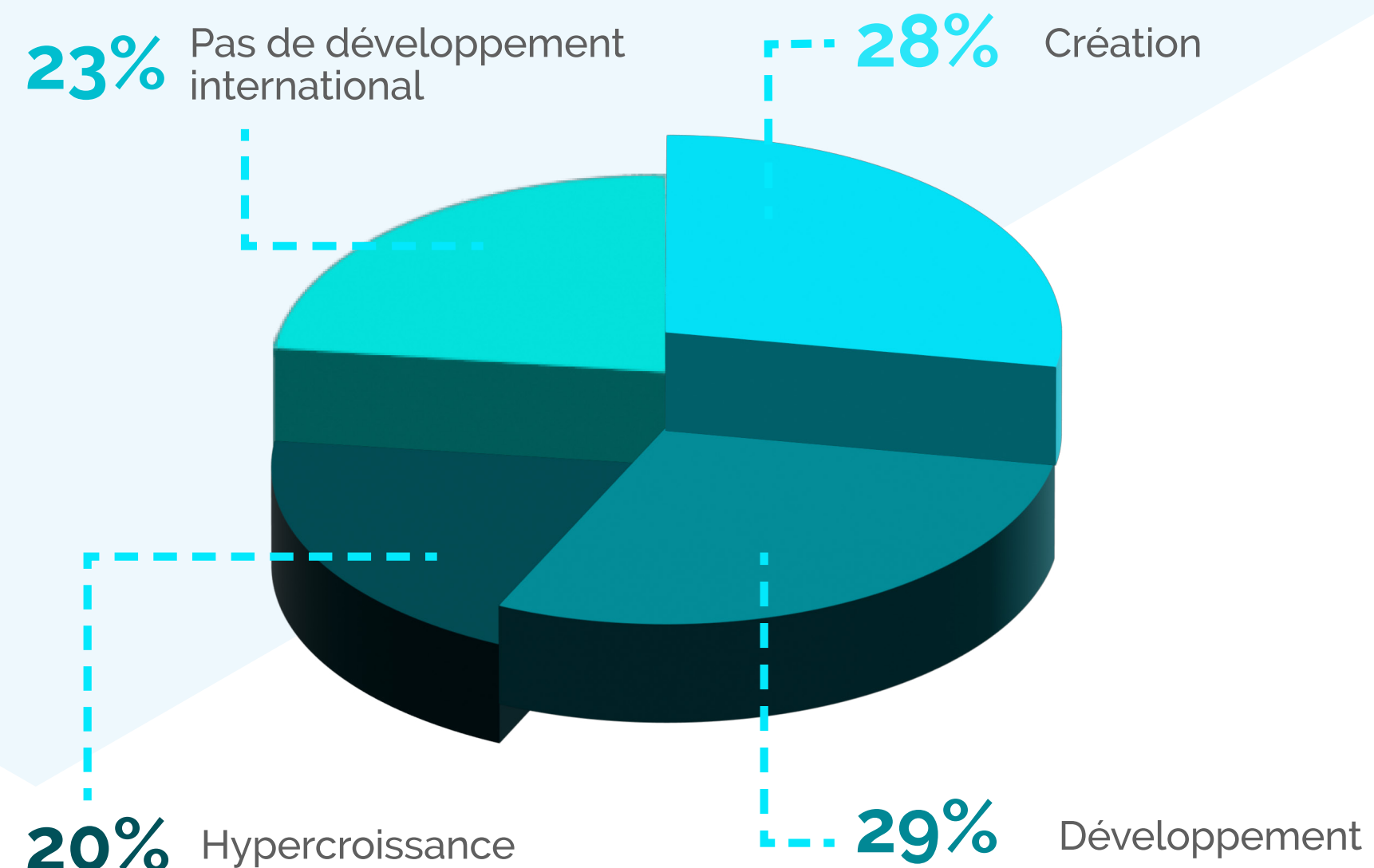
“Le développement européen est inhérent aux fintech, le passeport européen facilite l'expansion dans d'autres pays.”

LE PASSEPORT EUROPÉEN

Le passeport européen est un dispositif adapté aux fintech, leur permettant de fournir des services financiers dans plusieurs pays de l'Union européenne en se conformant à un seul ensemble de règles réglementaires. Il favorise l'innovation et la croissance des fintech en éliminant les obstacles réglementaires et en facilitant leur expansion à travers l'UE. Cependant, il convient de noter que des différences persistantes en matière de législation et de fiscalité peuvent limiter son efficacité et créer des défis supplémentaires pour les fintech qui cherchent à opérer à l'échelle européenne.



À quel stade avez-vous initié votre développement international dans un pays européen ?



source : Étude Accenture et France FinTech | Mai 2023

La majeure partie des start-up ont initié leur croissance dans un autre pays européen dès les premières années de création (28 %), cela traduit souvent un positionnement centré sur un marché B2B avec la technologie pour élément différenciant.

Cependant, 23 % d'entre elles restent sur un périmètre national. Ce choix peut s'expliquer par la forte réglementation régissant les marchés de produits financiers.

GWENDAL LOUIS,

CEO France, Thinksurance



|| *Lors du lancement sur un nouveau marché, il est important de monter une équipe sur place pour faciliter l'adaptation au marché local."*

JULIEN CREUZÉ,

Partner, BlackFin Capital Partners

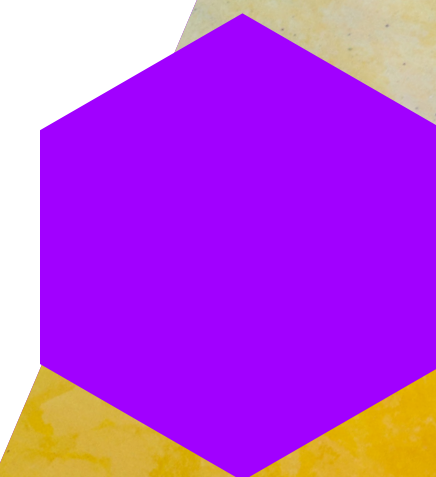
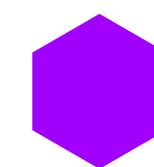


|| *Leur succès s'est fondé sur leur ambition internationale une fois qu'elles ont maîtrisé le marché français, leur capacité à capitaliser sur la culture d'entreprise et à recruter des talents locaux."*

Chacune des phases de création, de développement et d'hypercroissance est associée à des défis prioritaires pour les fintech et insurtech. Y répondre permet d'asseoir son positionnement sur le marché, mais également d'identifier les outils nécessaires et de poser les jalons qui permettront de franchir les paliers de croissance suivants.

Au-delà des défis prioritaires évoqués précédemment, notre étude a permis d'identifier une seconde catégorie de défis. La conformité, l'image et le positionnement vis-à-vis de la durabilité constituent des axes de travaux transverses, à adresser sur l'ensemble des phases de croissance.

**LES DÉFIS
TRANSVERSES
À L'ENSEMBLE
DES PHASES DE
CROISSANCE**



LES DÉFIS TRANSVERSES À L'ENSEMBLE DES PHASES DE CROISSANCE



/// *Nous avons une équipe dédiée aux aspects réglementaires. Depuis 2017, nous sommes soumis aux mêmes réglementations que les banques, car nous avons une licence bancaire, ce qui nous a permis de structurer la partie conformité. Une équipe Affaires Publiques entretient les relations avec les pouvoirs publics et les institutions. Les équipes conformité sont intégrées dès le développement produit.*

JOSY SOUSSAN,

Lead of Global Policy
& Government Relations,
Klarna

a. Penser la conformité by design

Évoluant généralement dans un secteur très réglementé, **opter pour la conformité by design⁴ devient un prérequis pour les fintech.** Souvent vue comme une opportunité (75 % des répondants à l'étude considèrent la réglementation comme un levier de croissance), **l'obtention**

⁴ Intégration des réflexions sur les exigences de conformité dès les phases amont de conception (qu'il s'agisse d'un parcours client, d'un produit, etc.)

d'agrèments nationaux contribue à renforcer la légitimité et la confiance lors de la mise en marché (certifications relatives à la Sécurité des Systèmes d'Informations du type ISO 27.001). Dans un deuxième temps, **l'enjeu est de maintenir ces standards au regard de l'évolution réglementaire et de l'augmentation des volumes de clients.**

Par ailleurs, selon les secteurs, il est possible d'obtenir des agrèments spécifiques complémentaires (PCI/DSS pour les moyens de paiement), qui contribuent à accroître et la relation de confiance qu'elles entretiennent avec leurs clients et partenaires.

55 % des acteurs interviewés requiert une licence pour exercer leurs activités

/// *Par nature nous cherchons à être universel, mais la culture et les interprétations sont différentes : sur le paiement, il y a la loi, la lettre, l'esprit et la pratique qui peuvent différer.*

JEAN-FRANÇOIS GUILLAUMIN,

General manager France,
Solaris France



b. Soigner son image pour marquer les esprits

D'un point de vue de l'image, **exprimer clairement ses valeurs, sa mission et ses objectifs permet d'instaurer la confiance et la crédibilité** auprès des clients et des partenaires. À noter, même si les choix de communication définis en phase de création évoluent, miser sur la reconnaissance de la marque, et donc capitaliser sur la création d'une notoriété forte, génère un avantage concurrentiel pour attirer et fidéliser.

Renforcer la marque employeur et valoriser son ADN vont faciliter la captation et la rétention des talents sur un marché compétitif. Pour y parvenir, il est important de définir les engagements de l'entreprise vis-à-vis de ses collaborateurs et de les traduire par des actions concrètes, quantifiables et mesurables. Certains labels ou démarches (BCorp, Great Place to Work ou entreprise à mission) permettent de démontrer l'engagement de la fintech.

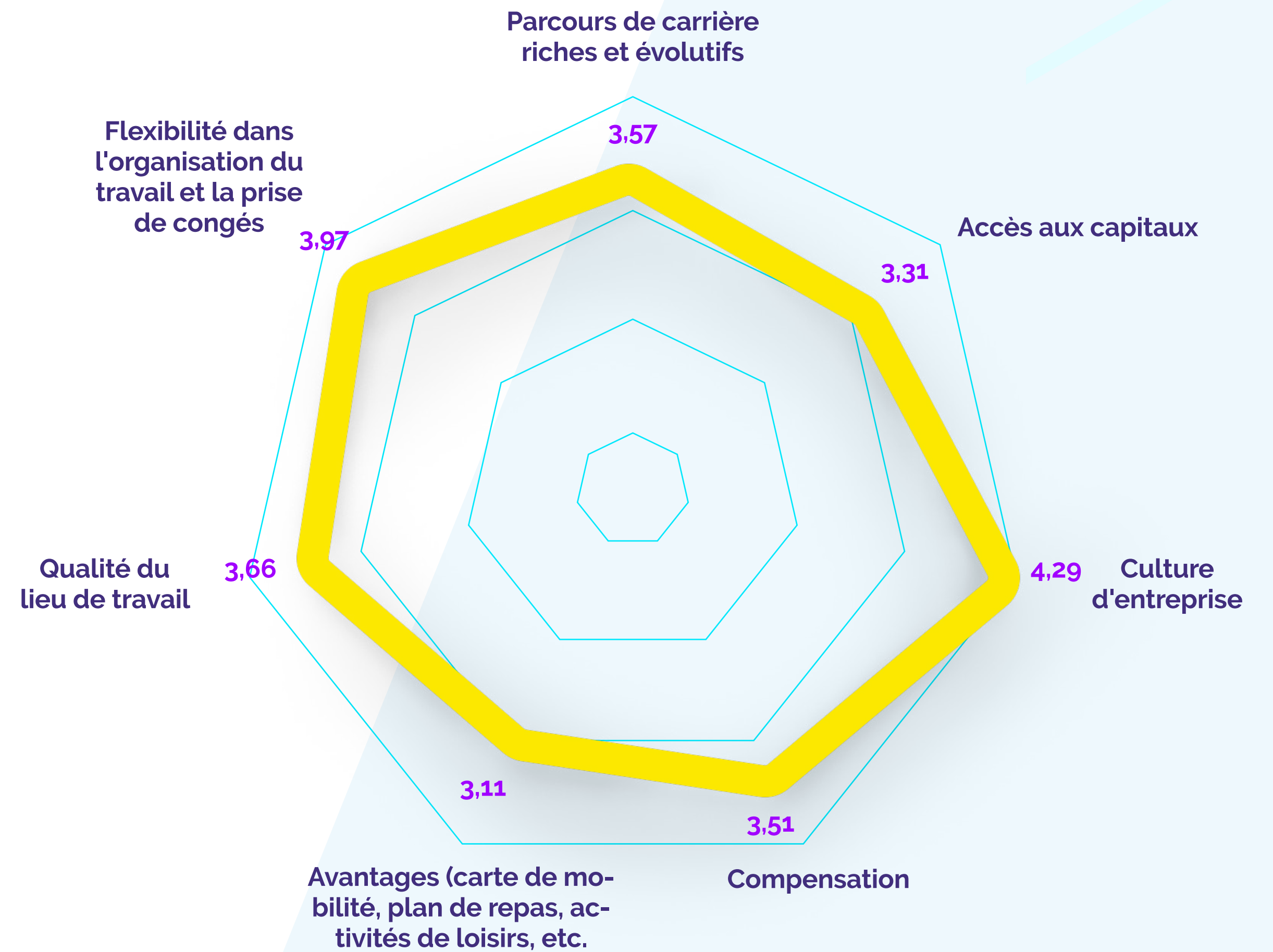


STEVE FOGUE

Fondateur et CEO, Particeep

Développer la marque employeur sur des plateformes comme Welcome to the Jungle permet de partager les valeurs de l'entreprise. Le pipe de recrutement est géré comme un canal d'acquisition client, pour former un processus de recrutement le plus efficace possible. "

Les principaux leviers utilisés par les start-up pour fidéliser les talents



source : Étude Accenture et France FinTech | Mai 2023

c. Garder le cap sur la durabilité

Si pour les dernières générations de fintech cet axe est au cœur de leur proposition de valeur, les **générations précédentes de actuellement en phase de développement ou d'hypercroissance sont encore en phase d'adoption et d'adaptation.**

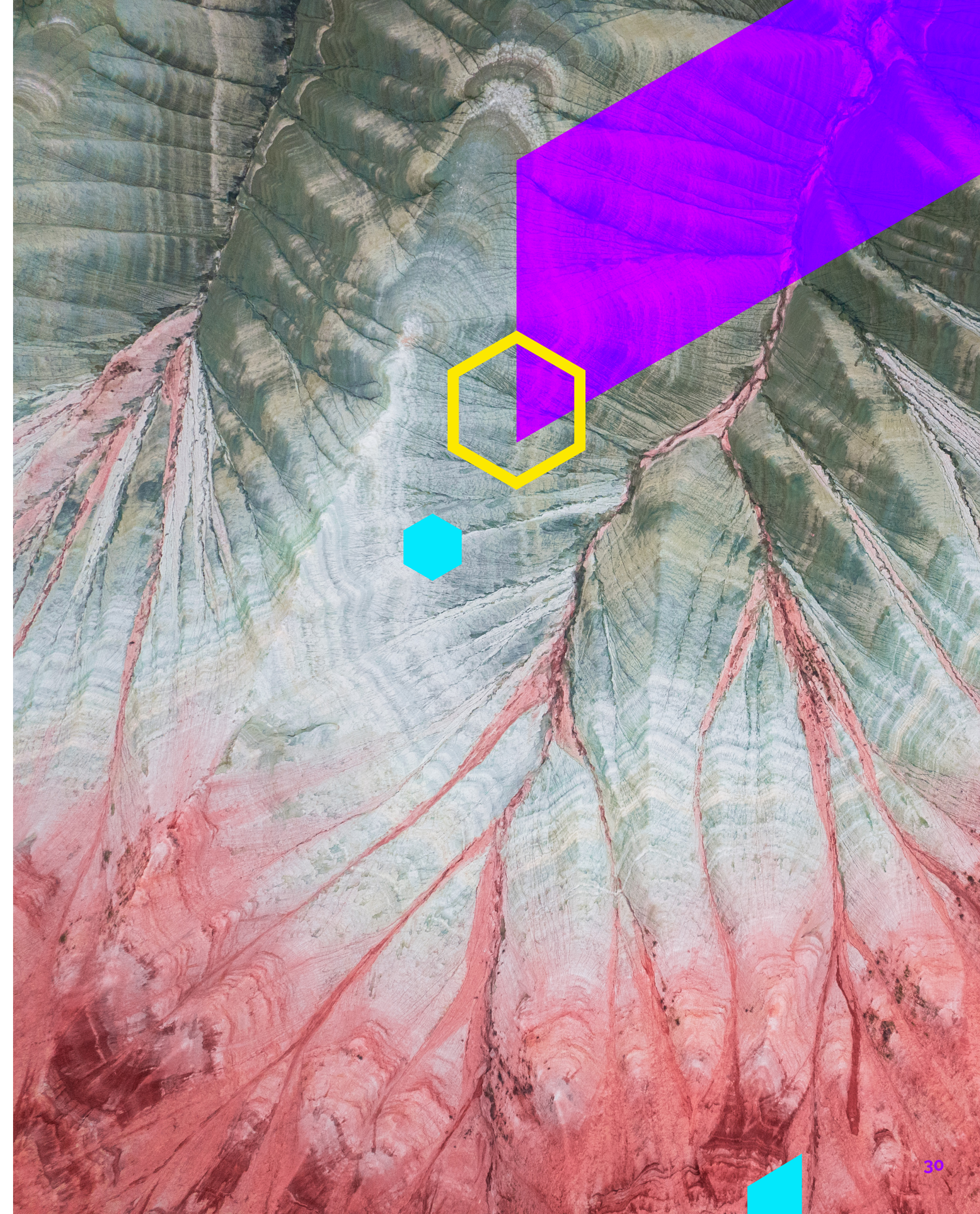
Ces fintech ont pris conscience et entrepris des actions relatives au développement durable, les inscrivant parfois même au cœur de leur modèle. En définissant **une raison d'être et des objectifs ESG précis, la fintech se donne les moyens de piloter sa croissance en intégrant les enjeux de développement durable.**

Il faut alors être **en capacité de mesurer ces impacts** sur l'ensemble des parties prenantes :

➤ **internes** (salariés, dirigeants, administrateurs), en favorisant la diversité des équipes et l'inclusivité, en mettant en place des objectifs de réduction et de compensation des émissions de carbone dans le développement des offres comme dans le quotidien de l'entreprise, etc.

➤ **externes** (clients, partenaires, société dans son ensemble et environnement), notamment via le développement de produits ou de modèles de distribution plus durables, la mesure et la compensation de l'empreinte carbone, etc.

Une communication pertinente sur la stratégie et les résultats ESG instaure la confiance et renforce la différenciation vis-à-vis des concurrents. Les fintech en pointe en matière d'ESG sont perçues comme responsables et engagées. Elles suscitent ainsi l'intérêt des clients, talents et investisseurs, avec qui elles partagent des valeurs communes.

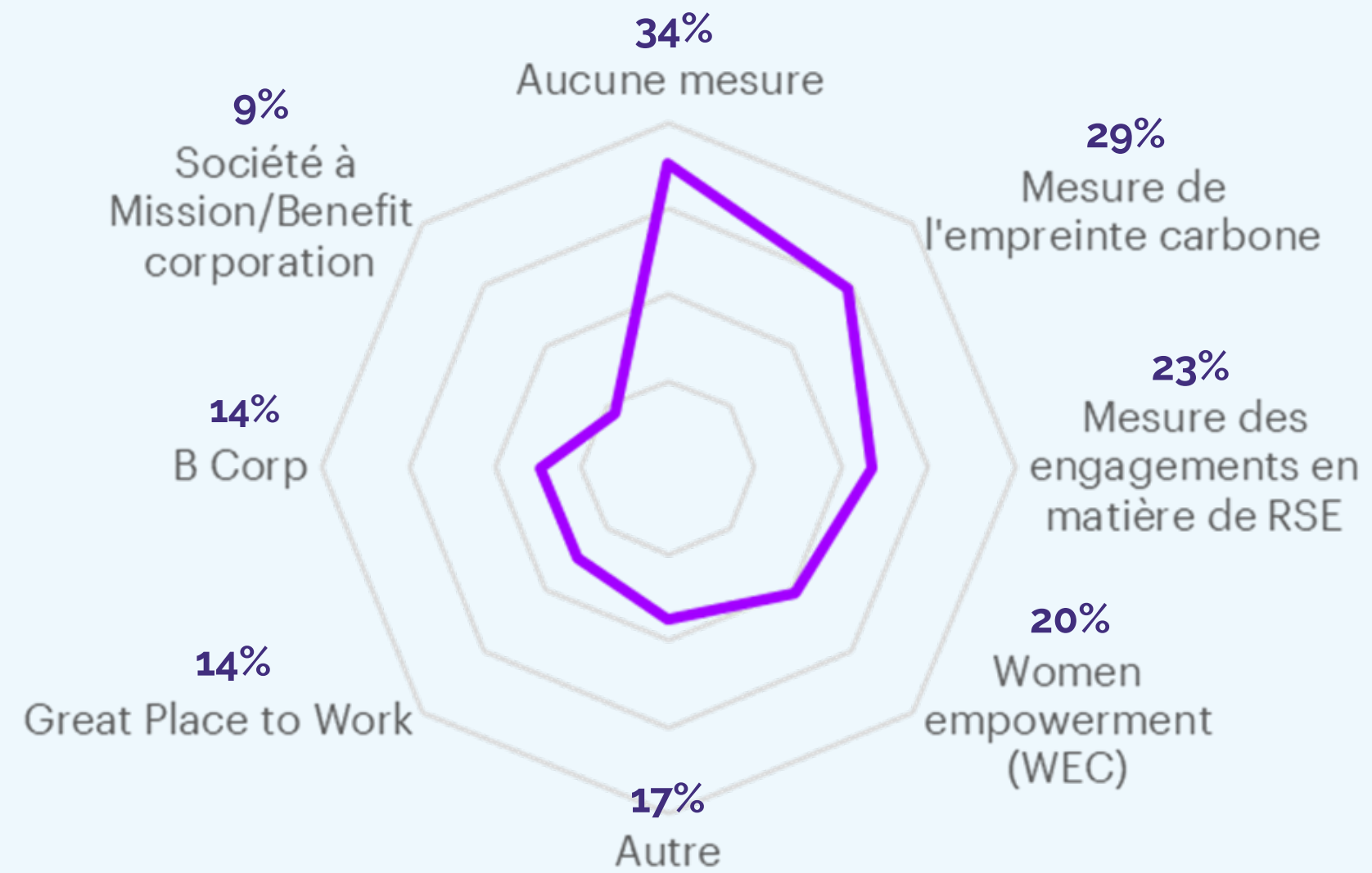


Peu de personnes rejettent l'urgence climatique, mais le passage à l'action est encore difficile, surtout parce que les clients ne réalisent pas l'ampleur des enjeux et des initiatives à prendre pour enrayer le processus du changement climatique et adapter nos systèmes. Nos clients sont conscients des centaines de millions en jeu pour leur activité, mais ils ont des difficultés à se faire violence pour agir concrètement."

TANGUY TOUFFUT,
Co-fondateur et CEO,
Descartes Underwriting



Quelles sont vos initiatives concernant la mesure ou la certification des critères ESG/CSR ?



69 % DES RÉPONDANTS ONT DÉFINI UNE MISSION ESG POUR LEUR ENTREPRISE ET 65 % DES RÉPONDANTS À L'ÉTUDE ONT ENTREPRIS AU MOINS UNE CERTIFICATION ESG/CSR.

Les certifications et labels ESG et RSE

Les certifications, statuts et labels témoignent de l'engagement d'une entreprise envers des objectifs sociaux et environnementaux. Ils représentent une approche spécifique en matière de responsabilité sociale des entreprises et de durabilité :

➤ Le **label B Corp** est attribué à des entreprises qui répondent à des normes rigoureuses en matière de performance sociale et environnementale, de transparence et de responsabilité... Elles évaluent leur impact sur les parties prenantes. Ce label est décerné par une organisation à but non lucratif, B Lab, qui vérifie la conformité de l'entreprise aux critères établis. Le mouvement international fédère plus de 4000 entreprises de toutes tailles et de tous secteurs dans 74 pays dont plus de 145 en France,

➤ La **société à mission** est un dispositif légal spécifique à la France introduit par La loi Pacte du 22 mai 2019. L'entreprise définit une raison d'être inscrite dans les statuts de l'entreprise, met en place des indicateurs certifiés par un OTI et un comité de mission (intégrant au moins 1 salarié) chargé de suivre l'évaluation de la mission.

➤ **Great Place to work** est une initiative mondiale qui évalue et reconnaît les entreprises pour leur environnement de travail. Elles obtiennent une certification sur

la base d'une évaluation des critères tels que la confiance, la camaraderie, l'équité, le respect et la fierté au travail.

➤ Les fintech à impact représentent 13 % de l'écosystème fintech en 2023 (vs 8 % en 2020). Elles participent à la transformation environnementale et sociétale. Elles intègrent cette notion à part entière dans leur modèle et concernent de plus en plus de marchés en proposant des services aux particuliers ou aux entreprises, ou en développant une brique technologique.





LE MOT DE LA FIN

Dans le contexte actuel de crise mondiale qui affecte le secteur de la technologie, la pression à la baisse sur les valorisations a eu des répercussions significatives. Les fintech françaises n'ont pas été épargnées, enregistrant une baisse de 61 % des levées de fonds au premier semestre 2023 par rapport à la même période en 2022, avec 567,6 M€ collectés en 63 opérations, comparé à 1 460 M€ l'année précédente. Malgré ces contraintes, les fintech continuent de progresser, profitant de la tendance durable de la digitalisation des services financiers.

Cette étude approfondie met en avant les principaux défis que rencontrent les entrepreneurs tout au long de leur parcours et les bonnes pratiques spécifiques qui ont permis à leur fintech de croître. Elle doit être abordée comme un guide qui peut aider à identifier les défis, gagner du temps et éviter certaines erreurs.

Toutefois, elle ne remplace pas les propres leçons tirées des défis affrontés par l'entrepreneur ("test and learn") et le rôle bénéfique que peut apporter son entourage (mentors, investisseurs, pairs, etc.) durant ces phases.

La période à venir s'annonce complexe, les attentes des investisseurs ont évolué vers plus de rentabilité à court terme et la construction de fondamentaux solides, les valorisations sont fortement challengées, les recrutements ont ralenti mais le potentiel de développement demeure pour ceux qui sauront faire les choix stratégiques opportuns. Nous espérons que cette étude apporte un éclairage et permette d'ouvrir des discussions afin d'aider chacun à trouver le chemin d'une croissance durable.



REMERCIEMENTS



+Simple est une agence de souscription digitale qui s'est donné pour mission de rendre ses solutions accessibles aux courtiers de proximité et à leurs clients.



Active Asset Allocation a pour mission de donner à chaque institution et individu les moyens d'atteindre ses objectifs financiers au travers de Coanda, sa place de marché de l'épargne pilotée.



Agicap aide les entreprises à gérer plus efficacement leur activité pour se concentrer sur l'essentiel : l'analyse et la prise de décision grâce à son outil de gestion de la trésorerie pour les PME.



Alma facilite les versements et les paiements ultérieurs de manière simple à des milliers de commerçants.



Anaxago conçoit, gère et promeut des opportunités d'investissement qui contribuent à la création d'un futur durable d'investissement engagées.



Powens (ex-Budget Insight) est une plateforme d'open finance complète qui permet à plus de 260 institutions financières de premier plan de créer des expériences de nouvelle génération dans les paiements et les services financiers.



Checkout est une plateforme permettant aux entreprises de déplacer, de gérer et d'optimiser leurs fonds en agissant en tant que prestataire de service de paiement.



Climb est une fintech spécialisée dans le conseil aux particuliers. La technologie Climb permet 3 choses : la diversification des investissements, la minimisation des frais d'entrée et des frais de gestion et l'optimisation des impôts.



Clubfunding est une plateforme de financement participatif régulée par l'Autorité des marchés financiers (AMF), qui démocratise les émissions obligataires.



ComplyAdvantage est la principale source de données et de technologies de détection des risques de criminalité financière du secteur pilotées par l'IA. La mission de ComplyAdvantage est de neutraliser le risque de BC-FT.



Descartes couvre les 4 continents, et offrant des produits d'assurance paramétriques contre les risques climatiques et émergents aux entreprises et aux gouvernements grâce à la donnée (satellites, IoT, ...) avec une approche unique fondée sur l'IA.



Epsor est une solution digitale pour l'épargne des salariés. Epsor se différencie par sa simplicité d'utilisation, le conseil en investissement personnalisé, la diversité des fonds proposés et son fort engagement pour l'investissement responsable.



Fintecture transforme le paiement par virement, permettant à l'entreprise de libérer son chiffre d'affaires, quel que soit le contexte d'achat (en ligne, en magasin, à distance) comptant ou à échéance, auprès de 7000 clients en Europe.



Greenly rend le bilan carbone simple et intuitif pour toutes les entreprises, peu importe leur secteur. L'objectif est de permettre à chacun de piloter ses émissions pour mieux lutter contre le réchauffement climatique.



HAWK:AI est un éditeur de logiciels SaaS spécialisé dans la Lutte Contre le Blanchiment et la Criminalité Financière.



IDnow (ex-Ariadnext) propose des solutions de vérification d'identité optimisées pour garantir les normes de sécurité les plus élevées et une conversion maximale des utilisateurs.

iPAIDTHAT

iPaidThat est le seul outil tout-en-un pour la gestion financière et comptable des TPE/PME. En effet, il répond à l'ensemble des besoins des entreprises en collectant, analysant et restituant les données financières et comptables.



Linxo Group simplifie la gestion financière avec LinxoConnect. Agrégation de comptes, paiements, mais aussi gestion personnelle via l'application Linxo. API sécurisées approuvées DSP2 par l'ACPR pour un accès unique aux données financières.

Klarna.

Klarna est un leader mondial des services bancaires, de paiement et de shopping avec plus de 150 millions d'utilisateurs actifs dans le monde et plus de 500 000 commerçants partenaires globaux.



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

LEDGER

Ledger est le leader mondial des solutions de sécurité pour les applications en crypto-monnaies (Bitcoin, Ethereum, Stable coins, CBDC, etc.) et blockchain pour les consommateurs et les entreprises.



Lydia est une app de services financiers européenne. Elle compte plus de 7 millions d'utilisateurs à date et a levé 135 millions d'euros auprès d'investisseurs internationaux tels que Accel, Tencent, XAnge, New Alpha, Groupe Duval et Founders Future.



Lemonway est un Établissement de Paiement pan-européen qui propose une solution dédiée aux marketplaces à la recherche d'un système de traitement des paiements et de collecte pour le compte de tiers dans un cadre sécurisé et réglementé.



Mipise est une fintech/regtech spécialisée dans le développement d'outils technologiques en marque blanche à destination des plateformes de crowdfunding et des sociétés de gestion.



NOTO est une solution flexible à 360° de lutte contre la fraude et la conformité dans tous les secteurs d'activité.



OpenSea est en train de construire une place de marché NFT de pair à pair.



Particeep est une fintech qui propose aux banques, assureurs, sociétés de gestion et à leurs distributeurs des solutions clés en main de commercialisation de leurs produits et services financiers.



Pretto est un courtier en crédit immobilier 100% digital qui permet de comparer les offres des banques françaises. Oleen est un réseau qui ouvre sa technologie aux courtiers indépendants. Finspot est la société mère de Pretto qui opère ses API.



Qonto est le leader européen de la gestion financière. Lancée en 2017, la fintech accompagne +350 000 entreprises et indépendants en France, Allemagne, Italie et Espagne et emploie +1 000 talents à Paris, Berlin, Milan, Barcelone et Belgrade.



Seyna est une plateforme tout-en-un pour les courtiers en assurance. Seyna fournit des produits d'assurance sur mesure et des outils logiciels pour développer les activités de courtage. Tout cela, sans compromis sur la solidité financière.



Silæ révolutionne et centralise la gestion des RH grâce à une synchronisation complète avec la paie, optimise la performance grâce à un SIRH sur-mesure et modulable et propose un coffre-fort numérique.



Skaleet est une plateforme SaaS Core Banking fournissant une puissance technologiques aux institutions financières pour lancer des services financiers innovants.



Solaris est un leader européen du Banking-as-a-Service. Entreprise technologique avec un agrément bancaire, Solarisbank permet à des sociétés d'offrir des services financiers par APIs.



Spendesk est la solution de gestion des dépenses des PME qui simplifie le processus de dépenses au travail. Son logiciel, associé à des cartes de paiement intelligentes, offre une transparence et un contrôle complets sur tous les paiements, tout en améliorant la collaboration au sein de l'équipe.



Stripe est une plateforme d'infrastructure financière pour les entreprises de toutes tailles.



Thinksurance est la première plateforme de consultation numérique pour l'assurance des entreprises en Allemagne. Elle met en relation les assureurs, les distributeurs de plusieurs canaux de vente et les clients professionnels sur sa plateforme.



Tiime développe une super-app pour les entrepreneurs et les experts-comptables. Elle constitue une solution complète, de la récupération des relevés, la gestion des achats, de la facturation, un compte pro intégré et un logiciel de production comptable.



Vialink est la RegTech de référence sur la digitalisation des processus métiers réglementaires. Elle automatise, sécurise et fiabilise les parcours clients critiques et complexes sur tous les canaux grâce au digital.



Workinvoice est une plateforme en ligne qui permet aux PME de recevoir des liquidités grâce à la cession de factures émises par de grandes entreprises grâce à un mécanisme d'enchères publiques.



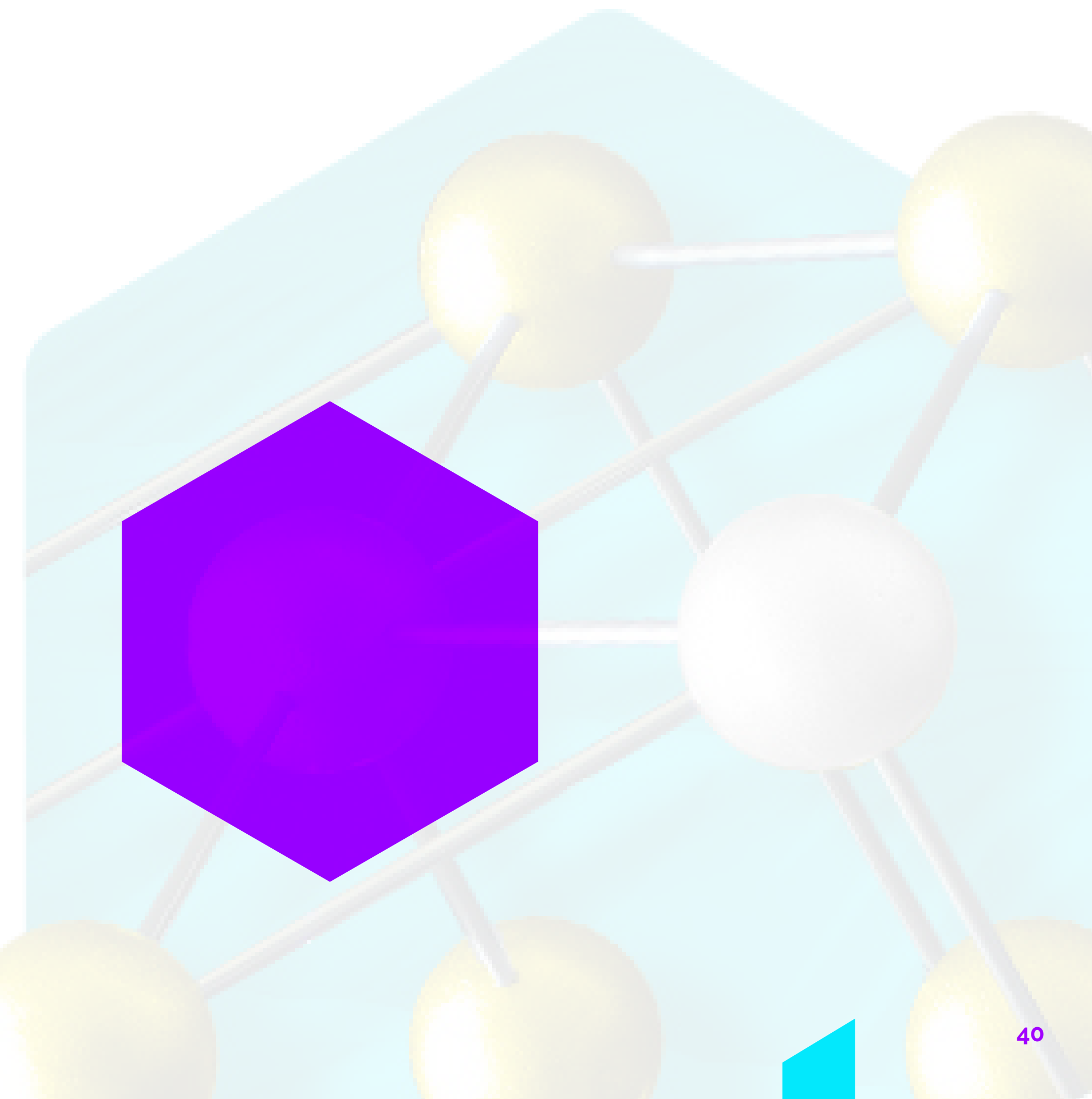
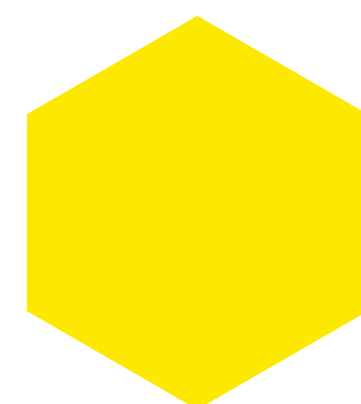
Yomoni, première société de gestion française digitalisée, optimise vos projets d'investissement et vous permet d'ouvrir une assurance-vie, un compte-titres, un PEA ou un PER en quelques clics.

YOUNITED

Younited est le leader du "crédit instantané en Europe" comptant plus de 5 Mds€ de crédits financés en France, Italie, Espagne, Portugal et Allemagne.

ZELROS

Zelros aide les assureurs à offrir des recommandations de produits hyper-personnalisées sur tous les canaux.





INTERVIEWS
RÉALISÉES

NOUS REMERCIONS LES EXPERTS, FONDATEURS ET COLLABORATEURS DE START-UP FRANÇAISES ET EUROPÉENNES QUI ONT SU SE RENDRE DISPONIBLES ET PARTAGER LEUR VISION ET EXPÉRIENCE

PIERRE BYRAMJEE, Head of Southern Europe, Stripe

ALAIN CLOT, Président, France FinTech

JULIEN CREUZÉ, Partner, BlackFin

JONATHAN DENAIS, Ex-managing Director, Open CNP

MAXIME DIGUE, Co-fondateur, Tiime

STEVE FOGUE, Président, Particeep

GEOFFROY GUIGOU, Co-fondateur et COO, Younited

JEAN-FRANÇOIS GUILLAUMIN, Général manager France, Solaris Bank

GWENDAL LOUIS, CEO France, Thinksurance

ÉRIC MIGNOT, Président, +Simple

JEAN-MARC NOUREL, Ex-country manager, Checkout.com

JEAN-MICHEL PAILHON, Ex-chief of staff, Ledger

MARION DE ROBILLARD, Global Marketing & Communication Director, Qonto

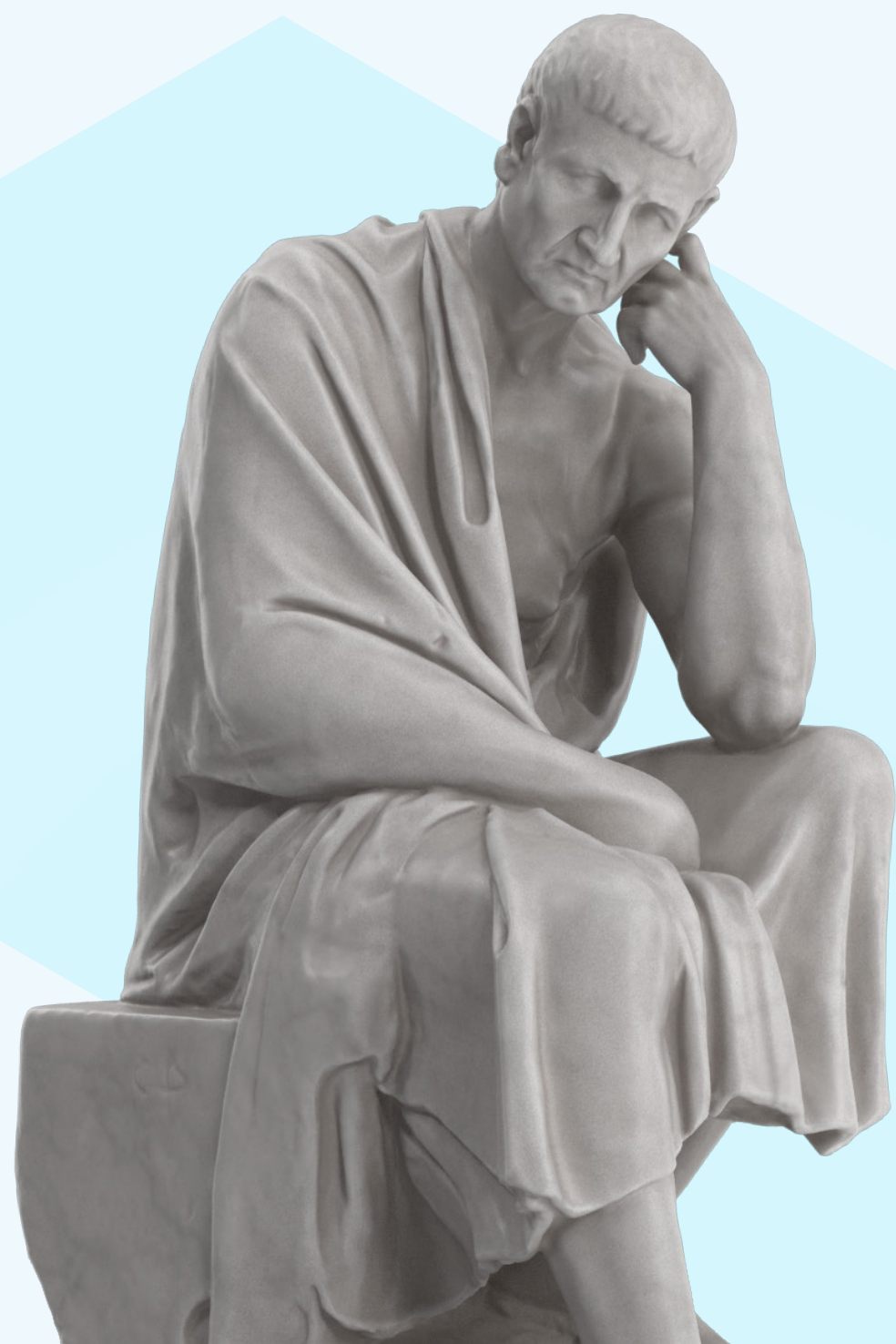
BERNARD-LOUIS ROQUES, Co-fondateur et Président, Truffle Capital

JOSY SOUSSAN, Lead of Global Policy & Government Relations, Klarna

AMBRE SONOR, Head of marketing, Lemonway

TANGUY TOUFFUT, CEO, Descartes Underwriting

BRUNO VAN HAETSDAELE, CEO, Linxo





FRANCE FINTECH :

**KRISTEN
CHARVIN,**
Déléguée générale

**LOUIS
DE SAINT-MARC,**
Responsable partenariats

**ALAIN
CLOT,**
Président

**TATIANA
RAMAROSON,**
Responsable études et contenus

RÉDACTEURS ET CONTRIBUTEURS

ACCENTURE :

**DAVID
SARDAS,**
Directeur Stratégie
& Lead Innovation
Services Financiers

**ALEXIA
BOUTANTIN-SANDRON,**
Consultante
Services Financiers

**SÉBASTIEN
CARRERA,**
Analyste
Services Financiers

**LAURE
MATHON-CLAUDON,**
Consultante
Services Financiers

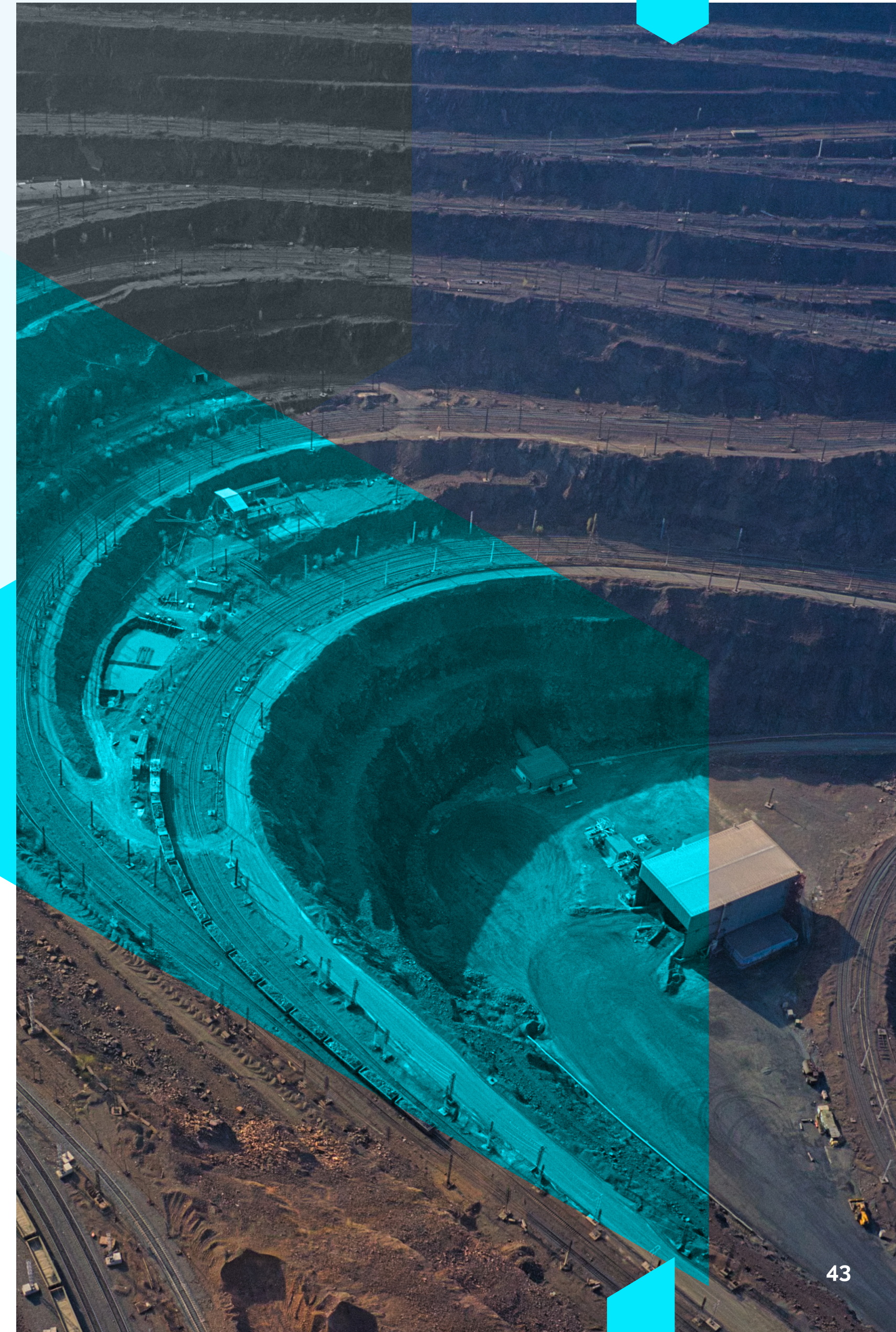
**HA MY
TRAN,**
Analyste
Services Financiers

**JESSIE
VALLÉE,**
Consultante
Services Financiers

POUR APPROFONDIR :

- Consultez nos [baromètres](#)
- Découvrez le [Panorama](#) des fintech françaises
- Revivez la scène scale-up de Fintech R:Evolution de l'édition
- 2022 [#FFT22](#) et 2021 [#FFT21](#) en vidéo sur notre chaîne Youtube

Retrouvez toutes nos actualités sur notre site et [abonnez-vous à notre newsletter !](#) Suivez-nous sur [LinkedIn](#) et [Twitter](#).



À PROPOS DE FRANCE FINTECH

Créée en 2015 à l'initiative des entrepreneurs, l'association professionnelle 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 filière. 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. Elle est présidée par Alain Clot et Kristen Charvin en est sa déléguée générale. Son comité directeur rassemble les fondateurs et dirigeants d'AML Factory, Anaxago, Eldorado, Epso, Jenji, Kriptown, Lydia, +Simple, et October.

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 ACPR-AMF et membre fondateur de l'EDFA (European Digital Finance Association).

À PROPOS D'ACCENTURE

Accenture est un leader mondial de services professionnels qui aide les plus grandes entreprises, gouvernements et autres organisations à construire leur noyau numérique, à optimiser leurs opérations, à accélérer la croissance de leur chiffre d'affaires et à améliorer les services aux citoyens, créant ainsi une valeur tangible à grande vitesse et à grande échelle. Axée sur le talent et l'innovation, Accenture est une entreprise qui compte 732 000 personnes au service de clients dans plus de 120 pays.

La technologie est aujourd'hui au cœur du changement, et Accenture est l'un des leaders mondiaux dans la conduite de ce changement, avec de solides relations avec l'écosystème. Accenture se démarque grâce à la combinaison de sa notre force technologique avec une expérience sectorielle inégalée, une expertise fonctionnelle et une capacité de livraison globale. Sa large gamme de services, de solutions et d'actifs dans les domaines de la stratégie et du conseil, de la technologie, des opérations, de l'industrie X et d'Accenture Song permet d'obtenir des résultats tangibles. Ces capacités, associées à sa culture du succès partagé et à son engagement à créer de la valeur à 360°, permettent d'aider ses clients à réussir et à construire des relations durables et de confiance.

Son succès se mesure à la valeur à 360° créée pour ses clients, ses collègues, ses actionnaires, ses partenaires et ses communautés. Visitez le site à l'adresse : www.accenture.fr



INTERVIEWS DES ACTEURS PAR THÉMATIQUE



Vision globale des enjeux



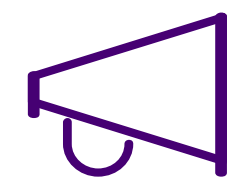
Réglementation



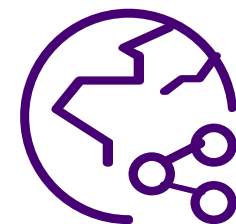
Financement



Business Model



Marketing et communication



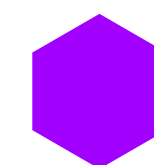
Développement international



Recrutement et organisation



ESG



Interviews des acteurs par thématique





**ALAIN
CLOT,**

Président / Founder

Description


- Création en 2015
- Association pour la promotion des fintechs, insurtechs et regtech françaises en France et à l'étranger
- Représentation auprès des parties prenantes
- Accompagnement et orchestration de l'écosystème


Interlocuteurs


- Sociétés technologiques, fonds d'investissement, cabinets d'avocats et de conseil, banques, assureurs, entreprises industrielles, entités publiques ou associatives

Chiffres clés


- Plus de 350 membres et 100 partenaires


 La France est dotée d'un écosystème français solide, favorable à l'innovation. *« Notre écosystème fintech est très structuré et c'est l'un de ses principaux atouts. Il permet une réactivité et une fluidité dans les échanges avec les parties prenantes. »* Parmi les défis majeurs de l'écosystème : le **financement**, l'augmentation de l'**implication de la puissance publique** (cadre légal, emploi, commande) et l'**attractivité**.

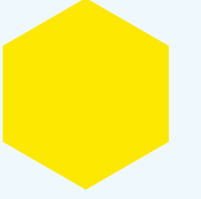
 Les **passesports réglementaires européens** favorisent l'accès des fintechs au marché. *« 90 % des fintech sont régulées et, ce, par des textes quasi totalement européens, ce qui implique une transposition dans les législations nationales. »*

 Lors des phases de croissance, une **projection à long terme** et l'**identification des risques** sont nécessaires. Trois **enjeux** majeurs sont à prendre en compte : le **management**, la **vision stratégique**, le **modèle de déploiement**. *« Il doit également gérer les impératifs contradictoires entre la poursuite d'objectifs ciblés ("focus") et la diversification et avec les conflits d'allocations de ressources associés. »*

 Les implantations internationales sont favorisées par une bonne connaissance réglementaire et des habitudes de consommations locales. Il est souvent plus facile pour une fintech française de commencer à se développer en Europe. *« Lorsqu'on a réussi une preuve de concept dans un deuxième pays, on a prouvé sa capacité à passer à l'échelle. »*

 La qualité et la pertinence de l'exploitation des données se révèlent primordiales pour l'optimisation de la proposition de valeur. *« La réduction du coût d'acquisition du client n'en est pas moins le cœur nucléaire du déploiement des modèles financiers et numériques. »*

 *« Lorsqu'on passe de scale-up à licorne, le changement de taille appelle une forte évolution managériale. »* Ce changement doit être accompagné sur le plan managérial, via l'évolution des règles de gestion, la refonte de la fonction RH internationale et l'attractivité de la marque employeur.



Selon vous, quels sont les plus gros enjeux pour passer de scale-up à licorne?

Trois enjeux majeurs sont à prendre en considération : le management, la vision stratégique, le modèle de déploiement. Lorsqu'on passe de scale-up à licorne, le changement de taille **appelle une forte évolution managériale**. Par ailleurs, il est primordial de construire une vision, être en capacité d'élaborer une projection longue et d'identifier les chemins critiques. Enfin l'accès à la taille critique est fortement corrélé au modèle de déploiement commercial : choix du B2C, B2B, les deux et de son industrialisation.

Le manque d'harmonisation européenne constitue-t-il un frein pour le développement des start-up ? Dans quelle mesure ?

90 % des fintech sont régulées et, ce, par des textes quasi totalement européens, ce qui implique une **transposition dans les législations nationales**. Si le texte est commun, des distorsions apparaissent dans les transpositions nationales, les modalités d'octroi des agréments et la supervision. Le passeport réglementaire est une très belle création de l'Europe car il permet l'accès au plus grand marché du monde (450 millions de consommateurs à haut niveau de pouvoir d'achat et d'investissement). Néanmoins aujourd'hui il fonctionne moyennement du fait du dumping et de l'opacité de certaines pratiques de supervision.

Comment investir sur la R&D technologique quand on continue de croître ?

La clé est le réglage "cœur-satellite" évoqué précédemment : savoir **dédier** une partie de ses **ressources** au sens large **au développement long**. Une réflexion fine quant aux technologies qui doivent être propriétaires et celles auxquelles l'accès peut être partenarial. A noter que la France est reconnue pour son savoir-faire technologique (code, algorithme, intelligence artificielle et blockchain).

Comment les start-up doivent-elles répondre au dilemme entre recherche de rentabilité et investissement ?

L'entrepreneur fait face à plusieurs dilemmes. **Débat rentabilité-valorisation**, qui se traduit essentiellement par l'arbitrage entre la monétisation rapide ou ultérieure. Celui-ci se décline très concrètement : identification des activités "régaliennes" versus accessoires, modèle de déploiement (B2C, B2B).

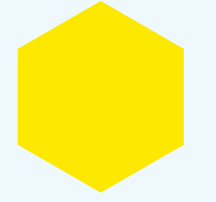
Il doit également gérer les **impératifs contradictoires** entre la poursuite **d'objectifs ciblés** ("focus") et la **diversification** et avec les conflits d'allocations de ressources associés (fonds propres, effectif et surtout disponibilité du management). Le réglage dépend de la stratégie de croissance (fabrication de briques de valeur ou consolidation), de la maturité du marché, d'où l'importance du benchmark, et

de la qualité et la profondeur du passif.

Quel est l'impact de la maîtrise de la data pour les campagnes marketing ?

Les données jouent bien sûr un rôle primordial. Mais la **majorité des données** disponibles est **faiblement exploitable**. Leur efficacité est liée à la qualité des échanges entre la plateforme et son utilisateur, la fréquence des contacts (viralité) et le savoir-faire des équipes tech et marketing en matière d'algorithme, de techniques cognitives (IA notamment). La **réduction du coût d'acquisition du client** n'en est pas moins **le cœur nucléaire du déploiement des modèles financiers et numériques**. La publicité et l'achat de leads ne sont le plus souvent qu'un appoint à l'acquisition organique.

FRANCE FINTECH ASSOCIATION POUR LA PROMOTION DES FINTECHS, INSURTECH ET REGTECH



Est-ce qu'il y a actuellement une bulle fintech ? Constatez-vous un ralentissement des levées ?

Pour utiliser un concept d'économie politique, la bulle représente l'écart entre la valeur d'échange (de marché) et la valeur d'usage (monétisation d'un service).

En utilisant ce critère simple, on a pu **constater** ces dernières années **des valorisations** disons **étonnantes**. C'était notamment le cas des grandes plateformes engagées dans une course à la taille, au dépend de la rentabilité et du coût d'acquisition du client. Certaines corrections (parfois spectaculaires) ont été enregistrées ces derniers mois. Ce n'est pas un mal. Elles permettent de "nettoyer le marché", sélectionner les meilleurs. Ces dernières, sont moins visibles en France car on n'y observe pas vraiment de modèle de "fuite en avant" et que les business plan sont solides. Les investisseurs aiment encore la fintech.

Comment créer une organisation agile et scalable, capable à la fois de pivoter et de passer à l'échelle ?

Au-delà d'un certain volume, la société **change de nature** et cela se décline en particulier sur le mode managérial. Cela se traduit par la création de nouvelles règles de gestion, la mise en place d'une véritable fonction RH internationale. Le fondateur d'une start-up qui devient scale-up

sait qu'il **doit se réinventer, travailler l'attractivité et rétention, créer une vraie culture** d'intégration de talents divers. La marque employeur devient alors un sujet central.

Quelles sont les clés de développement à l'international ?

Il existe un certain nombre d'**avantages compétitifs à se développer en Europe** comme le levier que confère le **passport réglementaire** et des marchés proches en culture. Les acteurs les plus développés ont déjà au moins 5 implantations. Les principaux critères sont la réglementation et les habitudes de consommation. Un acteur ne peut être crédible dans un autre pays que s'il l'est dans son propre pays. Lorsqu'on a **réussi une preuve de concept dans un deuxième pays, on a prouvé sa capacité à passer à l'échelle**.

Quel rôle doivent jouer les acteurs de l'écosystème pour faciliter l'hyper-croissance ?

Notre **écosystème fintech est très structuré** et c'est l'un de ses principaux **atouts. Il permet une réactivité et une fluidité** dans les échanges avec les parties prenantes (pouvoirs publics, régulateurs, monde académique, grands acteurs traditionnels, capital risque).

Un fonctionnement en équipe est essentiel, sans que chacun perde de vue ses objectifs propres.

Nous disposons **en France** d'un **terrain favorable à l'innovation**. Toutefois nous faisons face à **plusieurs défis majeurs : le financement** (modicité de l'offre de gros tickets, **absence** de l'équivalent du **NASDAQ**, faible mobilisation de l'épargne publique pour financer l'innovation). On peut également mentionner l'**insuffisance de commande publique** (Small Business Act) qui nous met en situation de faiblesse par rapport à nos concurrents américains ou chinois). Enfin la puissance publique doit agir sur le cadre légal, le poids des charges, les sujets de l'emploi (des tensions apparaissent notamment en tech) et de l'attractivité.



BERNARD-LOUIS ROQUES,

Co-fondateur et Président

Description

- Société de capital-investissement européenne indépendante
- Création en 2001
- Investissements dans les secteurs de l'énergie, des technologies de l'information et des sciences de la vie
- Verticaux technologiques : santé, fintech

Interlocuteurs


- Institutions financières, entreprises, investisseurs privés, entrepreneurs


Investisseurs


- 4 investment partners dotés de profils internationaux


Chiffres clés


- 1,1 Mds € d'actifs levés
- 600 M€ sous gestion
- 20 fintech, dont 4 cédées

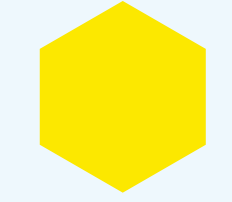
 Globalement, les **enjeux réglementaires, les questions de ressources humaines et d'organisation, ainsi que les ventes et la définition de KPI financiers efficaces** constituent les éléments majeurs à prendre en compte pour accélérer le processus de scale-up à licorne dans la fintech.

 Il est crucial de concevoir une **organisation scalable dès la création de l'entreprise**, et d'adopter une **approche progressive avec des étapes de développement organisationnel et financier**. Dès lors, le développement européen est inhérent aux Fintechs, le passeport européen facilite l'expansion dans d'autres pays.

 Dans la gouvernance, Truffle assure la mise en relation et préconise la composition des boards. **L'intuitu personae et les convictions** sont cruciales pour convaincre les talents. *« Nous jouons sur le levier de l'accomplissement personnel et la création de valeur, tout en adaptant le discours à l'ADN de l'entreprise. »*

 De nombreux exemples de fintechs qui sont devenues des scale-up qui ont réussi comptent parmi le portefeuille de Truffle comme Moni (ex Monisnap), IPaidThat, Smile&Pay, Obat, Zaion, Kovrr, montrent qu'il est essentiel de construire **des équipes constituées de talents et compétences complémentaires**. *« Ces fintechs ont su intégrer des personnalités diverses pour constituer des équipes multiculturelles et des backgrounds différents. »*

 **L'État** joue un rôle d'accélérateur avec des **aides financières clés, des initiatives d'incubation et du financement**.



Nous avons identifié 8 grands enjeux de croissance pour les fintechs européennes. Selon vous, quels sont ceux qui sont porteurs des plus gros enjeux pour passer de scale-up à licorne ?

D'abord, nous travaillons avec des flux monétaires qui sont plus réglementés que d'autres domaines. Cependant, la **réglementation** européenne permet de faciliter l'expansion régionale une fois qu'on exerce en France. Le **recrutement et l'organisation** sont cruciaux dans un contexte d'hypercroissance, car la montée en charge implique des défis organisationnels très forts pour constituer des équipes structurées. Les fonctions **Sales et Marketing** posent des enjeux de stratégie en fonction des régions, et exige une expérience technique forte ainsi qu'une bonne connaissance du marché à disrupter. Il y a enfin un enjeu de **suivi financier** et de définition de KPI adaptés pour suivre l'activité et l'évolution de l'entreprise.

Pouvez-vous détailler et nous donner quelques exemples concrets de réussites ou d'échecs ?

Je peux vous donner trois exemples de notre portefeuille. **Moni (ex-Monisnap)**, d'abord, propose un service de transfert d'argent. Ils ont débuté avec une équipe technique forte, un dirigeant compétent en marketing digital de chez Google, qui a su recruter un DG avec composante organisationnelle forte et un directeur financier avec des ca-

pacités de modélisation du suivi financier. **IPaidThat** a été créé par 2 entrepreneurs techniques, avec des profils de développeurs. Ils se sont adjoints à une DG dotée de compétences complémentaires. Aujourd'hui, la DG incarne la société. Cette greffe a permis d'accélérer la croissance et le revenu par utilisateur. Enfin, **Smile&Pay**, un leader des terminaux de paiement novateurs, a connu une croissance en forte accélération et a su réunir des compétences sectorielles, marketing et en finance très tôt dans le processus. Dans les trois cas, ces fintechs ont su **intégrer des personnalités diverses pour constituer des équipes multiculturelles et des background différents.**

Quel rôle votre entreprise peut-elle avoir dans l'accompagnement de ces différents enjeux ?

Dans la gouvernance, Truffle assure la **mise en relation** et préconise la **composition des boards**. Ensuite, la gouvernance détermine les besoins. Nous avons un rôle critique dans l'impulsion du changement. Dans la mise en relation, *l'intuitu persona* et les convictions jouent beaucoup pour attirer les talents : nous proposons l'accès aux actions, la possibilité d'être décideur, de voir l'impact de son travail. Nous jouons sur le levier de **l'accomplissement personnel et la création de valeur, tout en adaptant le discours à l'ADN de l'entreprise.**

Selon vous, quels éléments de réponse doivent apporter les écosystèmes pour répondre à ces enjeux ? Qui doit les porter ?

En France, **l'État joue un rôle d'accélérateur** au sens large mais pas spécialement sur la fintech. Par exemple, il n'y a pas de plan de financement dédié alors que c'est le 1er secteur de croissance. La France a pourtant sa carte à jouer pour être leader européen et mondial. Les Anglais, en revanche, se sont lancés dans la fintech avec des **aides financières clés, des axes réglementaires, des initiatives d'incubation et du financement**. Le développement européen est inhérent aux Fintechs, le passeport européen facilite l'expansion dans d'autres pays.

Quels conseils donneriez-vous à des scale-up françaises et européennes pour continuer à se développer et atteindre le statut de licorne ?

Il est crucial de concevoir une **organisation scalable dès le début**, et d'adopter une **approche progressive avec des étapes de développement organisationnel et financier**. Il ne s'agit pas de brûler toutes les étapes mais de travailler de manière constructive et ne pas sous-estimer la croissance de l'entreprise. Quelques exemples européens comme Anthemis au UK ou Finleap en Allemagne démontrent l'importance de ces éléments.



JULIEN CREUZÉ

Partner

Description


- Société de capital-investissement européenne
- Création en 2009
- Spécialisation en services financiers
- Double stratégie : private equity et capital innovation
- Implantation en Europe : France, Allemagne, Benelux, UK

Éléments clés

- Confiance, ambition, capacité d'exécution

Chiffres clés

- 2 Mds + euros levés à date dans les différents fonds de BlackFin
- 50+ sociétés accompagnées
- 5 bureaux : Paris, Francfort, Bruxelles, Amsterdam, Londres

 Les enjeux essentiels pour le succès d'une scale-up sont le **recrutement et l'organisation** (attirer et développer les meilleurs talents), **l'internationalisation** (quand la société est solide sur son marché domestique), le **financement** (convaincre les investisseurs de donner les moyens suffisants pour devenir leader de marché) et une fois une taille critique atteinte, **l'excellence opérationnelle**.

 Les scale-up françaises comme Agicap, Descartes Underwriting ou Akur8, avaient des ambitions internationales dès leurs créations mais ont attendu d'avoir une offre produit de qualité et de s'imposer en France avant de s'étendre à l'international. En fonction du modèle économique et de la cible clients, l'internationalisation n'a pas le même sens : l'Europe pour les sociétés qui s'adressent aux PME, l'Europe, Amérique du Nord puis Japon pour celles qui s'adressent aux grands groupes. *« Leur succès s'est fondé sur leur ambition internationale une fois qu'elles ont maîtrisé le marché français, leur capacité à capitaliser sur la culture d'entreprise et à recruter des talents locaux. »*



À l'avenir, le **sujet ESG** deviendra crucial pour le succès de ces entreprises, et ce sous le prisme du **financement, de l'excellence opérationnelle et des aspects réglementaires**.

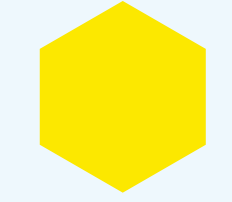


L'enjeu pour les sociétés françaises est de les **encourager à recruter dès leur création des talents internationaux** qui ont déjà travaillé dans des scale-up. Il serait intéressant de développer **l'aide à l'internationalisation** des sociétés qui s'engagent à conserver leur recherche et développement en France ou en Europe.



Depuis début 2022, les fonds et le marché recherchent moins l'hyper-croissance que **l'excellence opérationnelle et la capacité à atteindre la rentabilité à court terme**. *« L'enjeu du financement est en profonde transformation, les fonds ne recherchent plus la croissance à tout prix. »*

BLACKFIN CAPITAL PARTNERS FONDS D'INVESTISSEMENT



Nous avons identifié 8 grands enjeux de croissance pour les fintechs européennes. Selon vous, quels sont ceux qui sont porteurs des plus gros enjeux pour passer de scale-up à licorne ?

Selon la phase à laquelle se trouve la société, les enjeux essentiels concernent d'abord le **recrutement et l'organisation**, afin d'attirer les meilleurs talents, en particulier au sein du middle management lors de la mise à l'échelle. Ensuite, **l'internationalisation**, quand la société est solide sur son marché domestique, est cruciale pour se développer. Enfin, le **financement** doit aussi être pris en compte, de manière différenciée en fonction des cycles de marché.

Pouvez-vous détailler et nous donner quelques exemples concrets de réussites ou d'échecs ?

Agicap est une entreprise française qui a fait un 1er tour pour adresser les besoins du marché français, consolider le produit et structurer l'équipe commerciale. Elle s'est ensuite développée à l'international, d'abord en faisant venir des locaux en Italie, Espagne et en Allemagne. Il était essentiel de les intégrer dans la culture d'entreprise. Ils ont créé un playbook de partage de la culture de la société. Nous les avons accompagné sur l'expansion géographique avec les bons acteurs de la comptabilité, notamment en faisant le lien avec les différents bureaux. Aujourd'hui, plus de 2/3 du CA vient de l'international. Ainsi, leur succès s'est fondé sur leur **ambition internationale**, après la maîtrise du marché

français, leur capacité à **capitaliser sur la culture d'entreprise** et à miser sur des **locaux et des patrons de pays**. **Descartes Underwriting** offre des produits d'assurance pour couvrir les grandes entreprises contre les risques liés au changement climatique. L'enjeu était de construire des modèles pour couvrir des risques peu ou pas couverts. Pour l'enjeu de commercialisation, il s'agissait de **s'internationaliser** avec des hubs sur place pour être proche des courtiers, et de **trouver les bons profils** en local, dans un contexte de crise sanitaire.

Comment voyez-vous l'évolution de ces enjeux dans les prochaines années ? Et quels sont les facteurs qui peuvent avoir une influence notable ?

Le marché du **financement** est en pleine recomposition, de nombreux acteurs sont sortis du marché, et les fonds restants ne recherchent plus la croissance à tout prix. **L'excellence opérationnelle** est clé, ainsi que les **sujets ESG**. Il y a aussi un sujet sur **l'aspect réglementaire** : jusqu'à présent, la réglementation était favorable à l'émergence de nouveaux acteurs et à la création de plus de concurrence dans les services financiers. À l'avenir, le régulateur pourra resserrer sur certains segments, par exemple sur la cryptomonnaie.

Selon vous, quels éléments de réponse doivent apporter les écosystèmes pour répondre à ces enjeux ? Qui doit les porter ?

Le financement est bien traité en France, mais il y a une marge de progression, par exemple sur l'attractivité des talents, qui a déjà été en partie résolu avec le visa French Tech. L'enjeu est **d'encourager les sociétés françaises à recruter les talents** qui ont travaillé dans des scale-up internationales. De plus, le rachat par des corporates européens ne doit pas être la seule voie, il faut un vrai marché tech européen sur lequel les meilleurs scale-up pourraient se coter, et ainsi créer de véritables leaders de marché. Enfin, il manque des **aides à l'internationalisation** pour accompagner les scale-up dans leurs expansions géographiques.

Quels conseils donneriez-vous à des scale-up françaises et européennes pour continuer à se développer et atteindre le statut de licorne ?

Le statut de licorne n'est pas une fin en soi, je trouverais ça bien plus pertinent de parler de parts de marché, de dépasser le seuil des cent millions d'euros de chiffres d'affaires et d'atteinte de rentabilité. Il faut évidemment faire preuve **d'ambition** tout en restant **lucide** sur l'état du marché et de l'environnement concurrentiel. Il faut savoir être **patient** pour créer des acteurs de grande ampleur, la course à la licorne que nous avons connus en 2020 et 2021 n'avait aucun sens. Les qualités sont désormais davantage sont davantage le **courage** dans la prise de décisions stratégiques, et la **résilience**. La période va révéler les meilleurs entrepreneurs.



JONATHAN DENAIS

Ex-Managing Director

Description


- Programme de Corporate Venture par CNP Assurances
- Création en 2016


Objectifs


- Susciter des partenariats et des collaborations avec des start-up
- Aider les start-up à grandir
- Animer une communauté autour de l'Open Innovation en interne


Chiffres clés

- Fonds de 100 M€
- 14 start-up accompagnées (dont Alan et Lydia)
- 3 exits
- Secteurs privilégiés : Fintech, Insurtech, Digital health, services B2B (cybersécurité, impact, sujets RH et financiers)

 Pour passer de start-up à scale-up, les entreprises ont besoin de **fonds, d'une bonne organisation et d'un recrutement efficace** afin d'entrer en phase d'hypercroissance.

 En **seed**, le sujet de **l'équipe** est très fort. En **Série A**, il s'agit de continuer à **construire la différenciation tech**, faire de la **conquête client** et **scaler**. En **Série B**, le développement à **l'international** est un sujet clé. Les enjeux de **scaling** globaux sont de vrais challenges.

 Les **marges de manœuvre sur les sujets réglementaires se réduisent**, donc l'aspect réglementaire est **vital**, et ce dès la création. Sa place est croissante dans les start-up.

 À toutes les étapes, l'entreprise doit avoir une équipe soudée et cohérente, avec des profils complémentaires et expérimentés. *« C'est avec une équipe d'acteurs expérimentés que les entreprises peuvent challenger leur business model et l'améliorer progressivement. »*



Le **sujet RH** est souvent le **premier à adresser**, c'est le **déclencheur de l'investissement**; il faut savoir former une équipe solide et capable d'emmener la start-up suffisamment loin.



Il est important de profiter des opportunités de M&A dans le contexte actuel. *« Il y a un enjeu de création des champions français de la technologie au niveau européen. »*

OPEN CNP FONDS DE CORPORATE VENTURE

Nous avons identifié 8 grands enjeux de croissance pour les fintechs européennes. Selon vous, quels sont ceux qui sont porteurs des plus gros enjeux pour passer de scale-up à licorne ?

Entre les différentes maturités traitées, les enjeux sont très différents. En **seed**, le sujet de **l'équipe** est très fort, l'enjeu est de construire un **business model** et une **technologie** différenciante tout en restant dans le **cadre réglementaire**. En **Série A**, il s'agit de continuer à **construire la différenciation tech**, faire de la **conquête client**, **se mettre à l'échelle** et étoffer les **enjeux réglementaires**. En **Série B**, le développement à **l'international** est un sujet clé. Les enjeux de **scaling** globaux sont de vrais challenges, et le business model se limite plus à l'acquisition de clients.

Pour **MoneyBox**, les **enjeux de recrutement et de structuration** ont été essentiels dans le développement de l'entreprise. Pour **Alan**, nous avons beaucoup travaillé le **sujet réglementaire**, ainsi que **l'expérience client**. **Tehttris** fournit un ensemble de logiciels pour protéger les réseaux internes et externes autour des EDR et des outils de protection. Il y a eu un investissement aux côtés de Tikehau à un moment pivot. L'entreprise avait à l'origine un profil PME avec un produit dense technologiquement. Nous avons opéré une **transformation vers un modèle de scale-up** avec une nécessité d'investissement, des besoins en équipe et fonctionnement. 2 ans après, l'entre-

prise s'est totalement transformée, et est en phase d'hypercroissance. Nous opérons en ce moment un début de **développement à l'international**. **Lydia**, d'autre part, s'appuie sur ses partenaires pour les aspects réglementaires, le travail s'est articulé autour du **business model et une excellente expérience client**. Le **sujet RH** est le premier à adresser, c'est le déclencheur de l'investissement.

Comment voyez-vous l'évolution de ces enjeux dans les prochaines années ?

L'environnement macroéconomique est en pleine mutation, les valorisations sur les marchés ne sont plus les mêmes.

Le **marché fintech est polarisé**. CNP avait adopté une stratégie prudente face aux valorisations élevées, et le retour sur un environnement de financement est plus hésitant. Nous sommes plus rapides sur l'acquisition de revenus, et nous faisons plus attention à la trésorerie en voyant à plus long terme sur les difficultés potentielles de levées. Le sujet réglementaire est aussi important, les **régulateurs sont plus prudents** et laissent moins de marge de manœuvre.

Comment évoluera le rôle des VC/CVC pour accompagner les changements à venir (fondamentaux pour investir, ESG) ?

L'essentiel est de continuer à **investir et d'accélérer les processus**. En 2021, nous avons été plus prudents. Si le

marché se resserre, il y aura peut-être plus d'opportunités ou moins de concurrence. Il y a toujours des opportunités de marché à exploiter. Pour les acteurs Venture Capital, il faut s'orienter vers **plus de M&A**. L'enjeu clé est de continuer à avoir un marché dynamique, d'investir dans les sociétés en accord avec nos convictions et accompagner encore davantage les entreprises dans leur développement. Notre rôle est de déployer cela via la capacité de l'équipe et les partenariats.

Quels conseils donneriez-vous à des scale-up françaises et européennes pour continuer à se développer et atteindre le statut de licorne ?

Dans les dernières années, la fintech s'est transformée à une vitesse impressionnante. Désormais, beaucoup d'acteurs intéressants vont révolutionner leur marché. **Il y a un enjeu de création des champions français de la technologie au niveau européen**. L'apport d'un Corporate capital venture sur les grands enjeux concerne l'expertise en tant que venture capital, l'expérience dans le traitement régulier des sujets d'organisation, l'accompagnement des fondateurs. À toutes les étapes, l'entreprise doit avoir la meilleure équipe. **C'est avec une équipe d'acteurs expérimentés que les entreprises peuvent challenger leur business model et l'améliorer progressivement.**

**AMBRE
SONOR**


Head of Marketing


Description

- Solution de paiement paneuropéenne spécialisée sur les domaines de la marketplace et du financement participatif (B2B, B2C, C2C)
- Création en 2012
- Exemples de clients : Décathlon, Engie, Heméa
- Pays couverts : France, Allemagne, Italie, Espagne, et bientôt Angleterre

Chiffres clés

- CA : 12 M€ en 2021, 65 % de croissance
- 5,5 Mds € traités en 2021
- 40 % du CA à l'étranger
- 21 nationalités
- 180 collaborateurs

 Le nom de l'entreprise doit **faire écho à son imaginaire de marque**, tout en trouvant le juste équilibre entre **sérieux et audace**, par exemple avec des couleurs neutres mais une tonalité jeune et proche du consommateur.


 L'enjeu est de **créer un univers** autour de la marque et une **stratégie 360** pour faire en sorte qu'elle soit **reconnue par les consommateurs**.

 Il est essentiel de **maîtriser la donnée** afin de formuler des **campagnes marketing efficaces** dans l'acquisition de clients.

« Notre stratégie de mots-clés permet d'avoir une bonne visibilité et des clients qui viennent à nous. »

Aujourd'hui, le marketing est fortement **corrélé à la data**, nécessitant des **équipes marketing multi-compétentes**.

 **L'image de marque ne doit pas dépasser la marque** elle-même, tout est une question d'équilibre.

 Le boom de **l'e-réputation** nécessite qu'une entreprise se différencie à travers la participation à des événements, la définition de KPI rassurants, mais aussi le maintien d'**une culture d'entreprise**.
« Il faut savoir être audacieux tout en recherchant de la stabilité. »

LEMONWAY SOLUTION DE PAIEMENTS PANEUROPEENNE

Comment avez-vous construit et structuré la marque de votre entreprise ?

Lemon renvoie à la **vitamine, au peps, à l'énergie**. Lemonway, c'est « la manière de faire à la Lemon ». Au début, nous avons un branding sage, avec du bleu et du vert car c'est une manière de rester conventionnel tout en sortant des sentiers battus avec du vert fluo. Il s'agit de **renvoyer au côté disruptif de la marque, à sa volonté de proposer une nouvelle offre**. En contraste du vert fluo, nous avons choisi le bleu roi très riche et fort. Nous sommes obligés de **rester conventionnel car nous avons du sérieux et de la crédibilité à gagner**. Nous nous intéressons aussi aux **sujets RSE et « incentives » pour nos enjeux de recrutement**. Les fonctionnalités que nous proposons, comme le paiement en plusieurs fois, permet de **redistribuer les cartes du pouvoir d'achat**. Notre objectif est de devenir un « trigger » dans l'industrie du paiement dans son ensemble. Notre **tonalité s'adapte à notre clientèle jeune** : pas de vouvoiement ni de conventionnel, avec beaucoup de vulgarisation.

Comment est structurée l'équipe ?

Nous avons une **Marketing Acquisition Manager**, qui s'occupe de la génération de leads, et une responsable de communication et marque qui s'occupe à la fois du volet clients et du volet presse. Il s'agit de gérer la tonalité associée à la marque, les indicateurs de satisfaction. La **Product Marketing Manager** fait le pont entre le produit et le marketing, en vulgarisant au maximum le produit pour offrir un niveau de transparence optimal aux interlocuteurs, notamment lors des lancements de marché. Il y a donc un

volet produit, acquisition et image de marque pure. Une seule personne s'occupe des différents pays. Nous mettons en place une stratégie sur l'année, en fonction des opportunités de marché.

Comment s'organisent les équipes commerciales ?

Nous sommes rattachés au **département commercial**, au sein duquel une équipe est chargée de qualifier les leads puis les Sales leur font connaître notre offre. Lorsque nous sommes alignés sur l'offre et la demande, nous identifions les complexités de l'implémentation. Il y a ensuite une phase de review, après laquelle le dossier migre vers un Account Manager.

Comment les métiers ont-ils évolué dans le temps ?

Ces métiers ont pris une **importance majeure pendant la covid**. L'importance de l'**e-réputation** a suivi le boom des réseaux sociaux. Nous sommes également entrés dans une ère de procès d'intention qui peut être aussi bénéfique que désavantageuse. Ce qui fait la différence, plus que le produit en lui-même, c'est **l'image de marque qui est véhiculée, le mindset et le relationnel**.

Quelles est la place du marketing et de la communication dans le budget ?

Récemment, beaucoup d'entreprises ont investi dans la **création d'un univers autour de leur marque**. Nous sommes donc aujourd'hui dans des **stratégies 360**, en capitalisant à la fois sur la marque, la notoriété, l'acquisition et l'e-réputation. Le gros de ce qu'on a investi reste en acquisition. C'est environ 60 % du budget marketing. Au

niveau de la communication et de la marque, 60% est lié aux événements et 40 % à la presse. Ce n'est pas négligeable sachant que nous avons pour objectif d'augmenter notre visibilité en France, en Italie et en Allemagne. Nous sommes à la recherche d'une agence pour nous accompagner sur le long terme.

Comment trouvez-vous vos clients ?

Grâce à nos efforts de marketing, notre stratégie de mots-clés permet d'avoir une visibilité et des **clients qui viennent à nous en France**. En Italie et en Allemagne, nous travaillons de l'« inbound marketing », avec des campagnes automatisées. Nous avons également un **blog** où nous parlons des fondations de l'industrie, de sujets « Evergreen », c'est-à-dire des sujets génériques, etc. L'aspect SEO permet également de récupérer de la data. Enfin, le blog permet de générer de la fidélisation et de l'adhésion.

Quels conseils auriez-vous à donner ?

Le **premier défi est d'évangéliser la marque** à travers des participations aux événements, la définition d'éléments clés rassurants. Nous **présentons notre offre** à des nouvelles entreprises et nous accordons une **importance particulière à nos top clients**. Le plus difficile est de **maintenir une culture d'entreprise**, notamment lors du passage de start-up à scale-up. Il faut savoir **être audacieux tout en recherchant de la stabilité**. Il faut amener du sens, nourrir le socle commun et le présenter en interne.



MARION DE ROBILLARD

Global Marketing & Communication Director

Description

- Néo-banque proposant des services bancaires et de gestion financière pour les professionnels (indépendants, petites et moyennes entreprises)
- Création en 2017
- Exemples de clients : entrepreneurs, PME
- Pays couverts : France, Allemagne, Italie, Espagne

Chiffres clés

- 400 K entreprises clientes
- 622 M€ levés
- + 1300 collaborateurs



Le business model peut être amené à changer au cours du développement de l'entreprise.

« *L'entreprise s'est engagée dans une transformation de son positionnement de néo banque pour les entrepreneurs et start-up en une solution globale de gestion financière pour les PME.* »



Le développement international s'anticipe dès la création de l'entreprise, avec une culture d'entreprise réfléchie et des choix de recrutement localisés.

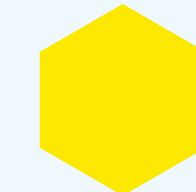
« *La culture de l'entreprise est tournée vers l'Europe dès la création de l'activité.* »

« *L'ensemble des équipes localisées en un même endroit a permis de créer de la synergie entre les marchés et d'encourager la collaboration entre les équipes centrales, produits et locales.* »



La marque doit savoir s'adapter aux changements de l'entreprise et **prendre en maturité** en parallèle de l'évolution de son identité.

« *En 2020, l'entreprise s'est engagée dans une transformation de son positionnement. Pour y répondre, la marque a évolué afin d'adresser de nouveaux segments.* »



QONTO : NÉO-BANQUE ET SOLUTION DE GESTION FINANCIÈRE POUR LES INDÉPENDANTS ET LES PME

Comment s'organise la fonction marketing et communication dans votre entreprise ?

Chez Qonto, les équipes marketing reportent au Chief Revenue Officer. Elles sont structurées en deux parties :

- d'un côté les équipes centrales réparties en 4 piliers (chaque équipe compte entre 35 à 50 personnes en dehors de la dernière) :
 - le marketing et la communication, dans lequel il y a la communication sociale, PR, communauté, le brand et les médias, marketing stratégie & research, content),
 - l'acquisition (tous les canaux d'acquisition à la performance SEA, SEO, site internet etc.),
 - le revenue / growth (sales ops, growth planning, growth ops, CRM),
 - et une nouvelle fonction qui vient d'être lancée : global partnership avec une personne,
- de l'autre les équipes locales par marché en matriciel avec des équipes sales et partnership et des équipes marketing locales.

Au total, la direction compte près de 250 personnes travaillant sur ces sujets.

Et comment a-t-elle évolué au cours des différentes phases de développement ?

Au démarrage de l'activité, les équipes étaient toutes localisées à Paris où se situe le siège social de la société. **Plu-**

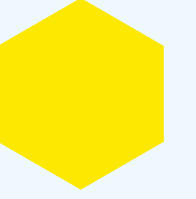
sieurs fonctions se sont appuyées sur des prestataires externes en plus des équipes internes au démarrage (ex. : l'acquisition, le copywriting, etc.) et ont été intégrées au fur et à mesure de la croissance de Qonto. Elles ont constitué l'équipe centrale. Le développement des équipes locales s'est d'abord fait de Paris avec le recrutement de country managers et de collaborateurs sales principalement locaux. **Le fait d'avoir l'ensemble des équipes localisées en un même endroit a permis de créer de la synergie entre les marchés et d'encourager la collaboration entre les équipes centrales, produits et locales.** Les marchés locaux ont accéléré leur développement à partir de 2021 entraînant l'ouverture de bureaux à Berlin, à Milan et à Barcelone. **La culture de l'entreprise est tournée vers l'Europe dès la création de l'activité.** Le recrutement de collaborateurs locaux même en activité à Paris était donc un pré-requis pour réussir cette stratégie.

Quels ont été les objectifs marketing et de communication prioritaires à chaque phase de développement ?

La stratégie a évolué au fur et à mesure du développement de Qonto. En phase de création elle était tournée vers la performance avec des attentes fortes de retour sur investissement sur tous les marchés. En parallèle, Qonto a initié un travail sur différents canaux (PR, content, communauté, social) pour créer un terreau favorable en parallèle des objectifs d'acquisition client. **A chaque étape de la croissance, il y a un enrichissement du mix et une**

adaptation des canaux. 3 ans après le démarrage de l'activité en France par exemple, Qonto a réussi à atteindre un niveau de maturité suffisant en termes d'acquisition client et a pu **élargir son approche marketing et se tourner vers des campagnes orientées sur la notoriété de la société de manière industrialisée et professionnalisée.** C'est une stratégie qui a été dupliquée à tous les marchés locaux. Les messages et les canaux de communication ont évolué avec la proposition de valeur de Qonto. En phase de création, la communication était très fonctionnelle, pragmatique et descriptive mettant en avant les bénéfices du produit. En phase de développement, la communication émotionnelle a évolué avec la notoriété de la marque auprès du grand public ce qui a permis d'avoir une logique plus équilibrée et de faire évoluer les messages en fonction du niveau de maturité.

La marque a été créée par les fondateurs et était tournée autour du produit et de l'efficacité. **En 2020, l'entreprise s'est engagée dans une transformation de son positionnement de néo banque pour les entrepreneurs et start-up en une solution globale de gestion financière pour les PME.** Pour y répondre, la marque a évolué afin d'adresser de nouveaux segments. L'identité de marque, aboutie en 2022, est plus mature, plus proche de l'humain qui était un sujet reproché à l'identité précédente. Elle est utilisable dans tous les marchés locaux. L'une des caractéristiques de la marque est d'être plus audacieuse en emprun-



QONTO : NÉO-BANQUE ET SOLUTION DE GESTION FINANCIÈRE POUR LES INDÉPENDANTS ET LES PME

tant des codes qui n'avaient pas été utilisés par d'autres acteurs fintech B2B. Par exemple, l'utilisation de couleurs pastels a été différenciante par rapport à la concurrence. De plus, afin de magnifier les clients, l'entreprise a utilisé un traitement graphique pour les mettre en scène. L'ensemble de ces mesures ont permis d'émerger dans le paysage urbain, et témoigne de leur différenciation.

Comment avez-vous anticipé et optimisé vos coûts d'acquisition clients lors de votre croissance ?

En phase de création, les canaux d'acquisition utilisés par Qonto étaient principalement standards (Google Search, SEO). Récemment, l'entreprise a été accompagnée par un cabinet de conseil spécialisé sur l'attribution et le marketing mix modelling, Ekimetrics, pour répondre aux enjeux de mesure d'attribution, et d'optimisation des différents canaux marketing. Lors du démarrage de l'activité sur un marché, l'optimisation se fait essentiellement en respect du CAC, lorsque le marché se développe, la stratégie est plus agressive permettant de dégrader le CAC dans une logique de volume. **En phase de maturité du marché, la société élargit son marché avec une cible plus large en utilisant des canaux type notoriété, moins rentables, mais qui permettent d'atteindre de nouvelles cibles.** Certains canaux (type réseaux sociaux, facebook, youtube) peuvent être considérés comme moins intéressants car ils ne permettent pas d'acquérir de nouveaux clients à court terme, ou qu'ils sont plus difficiles à mesurer

er néanmoins ces canaux ont un impact positif à moyen / long terme.

Comment avez-vous réussi à maîtriser les enjeux de la data et de la technologie dans votre acquisition client ?

L'objectif est de nourrir les algorithmes tout en respectant les enjeux de conformité concernant l'utilisation de la donnée. Les solutions mises en place pour récolter la donnée sont utilisables sur l'ensemble des marchés. Qonto subit comme toutes les entreprises la perte de données et se doit de s'appuyer de plus en plus sur les algorithmes des différentes plateformes. Nous travaillons main dans la main avec nos équipes BI, Data Science, Growth Operations et de manière *ad hoc* avec des partenaires externes pour améliorer en continue notre lecture et compréhension de la data en comparant l'attribution donnée par les plateformes publicitaires, notre propre modèle.



JEAN-MARC NOUREL

Ex-Country Manager

Description

- Création en 2012
- Mission : aider nos partenaires et leurs écosystèmes à prospérer dans l'économie numérique
- Solution de paiement qui s'appuie sur 3 axes :
 - Mise à disposition d'une passerelle de paiement en ligne
 - Un service d'acquisition des fonds
 - Un service de processing pour se connecter aux principaux réseaux de cartes
- Services complémentaires :
 - Analyse de données
 - Gestion de la fraude
 - Typologies de marchands particuliers

Chiffres clés

- 2200 personnes sur les 5 continents
- 80 personnes en France
- 22 bureaux dans 15 pays
- 4 levées de fonds entre 2020 et 2022



L'analyse **du marché est cruciale** pour analyser la performance des concurrents afin de se définir des objectifs précis. Les efforts diffèrent si l'on souhaite implanter le **nom de l'entreprise, égaler la concurrence ou la surpasser.**



Les produits de paiement nécessitent une forte adaptation aux habitudes de paiements dans les pays ou régions (enjeu de product market fit).
« La régionalisation du produit est cruciale, car il faut s'assurer que la méthode de paiement utilisée par la majorité de la population est disponible dans notre solution. »



Au-delà des moyens humains et financiers, il est crucial de **bénéficier des schémas nécessaires sur le marché cible, ainsi que les licences réglementaires adaptées au marché.** Ces éléments sont pris en compte dans le go-to-market mais ne doivent pas empêcher le lancement dans un pays, car les passeports européens permettent de la flexibilité.



La **connaissance du marché peut être centralisée au niveau du groupe**, avec des équipes Market Insights qui qualifient la maturité du marché pour définir une feuille de route globale. **« En ayant une stratégie globale, chaque effort mis dans les pays localement est en phase plus largement. »**

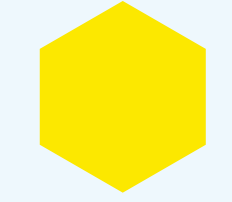


Il est essentiel que **chaque collaborateur comprenne la mission, adhère aux valeurs et respecte les principes opérationnels.** Les principes opérationnels désignent le cadre de travail, la méthodologie utilisée au quotidien par les équipes.



Les levées permettent d'avoir les fonds nécessaires d'un point de vue réglementaire pour adresser un nouveau marché, et ainsi d'investir sans impacter la rentabilité **« Les levées de fonds servent l'ambition d'extension dans les différents pays. »**

CHECKOUT.COM SOLUTION DE PAIEMENT ALL-IN-ONE



Comment vous êtes-vous développé à l'international ?

Notre activité en Europe s'est développée depuis le Royaume-Uni mais a son historique dans l'océan Indien (Singapour). Par nature, notre service est international. La demande des clients qui vendent dans leur pays d'origine et dans les autres pays a été l'élément déclencheur pour croître à l'international.

Comment performez-vous l'analyse des marchés locaux ?

La **connaissance du marché est centralisée au niveau du groupe**, avec des équipes Market Insights qui qualifient la maturité du marché. **Les marchés sont adressés en local ou par région**. Lorsque nous ouvrons un bureau, nous recrutons des profils internationaux et dotés d'une bonne connaissance du marché local.

Quelles adaptations produits ont été réalisées sur les nouveaux marchés ?

Pour procéder au développement de produits dans les pays, il faut s'assurer d'avoir les bons partenaires. Par exemple, en France, afin d'être connecté au réseau, le produit est co-brandé avec un partenaire local : GIE CB. La **régionalisation du produit est cruciale**, car il faut s'assurer que la méthode de paiement utilisée par la majorité de la population est disponible. Les questions qui se posent sont donc celles des méthodes de paiement les plus courantes, leur taux de pénétration, les moyens à prioriser.

Quelles sont les spécificités de la réglementation locale ?

Notre activité est régulée, nous devons donc nous procurer des licences nécessaires à notre activité, ainsi que des partenariats avec les cartes les plus utilisées dans le marché cible (Visa, Mastercard, etc.). Il est crucial pour nous de **bénéficier des licences réglementaires adaptées à notre marché**. Ces éléments sont pris en compte dans notre go-to-market mais ne nous empêchent pas de nous lancer sur un pays.

Quelle est la répartition des équipes entre le central et le local ?

Nous avons des équipes mutualisées à l'échelle du groupe pour l'IT ou la stratégie. Pour la partie produit et tech, nous avons une **logique de hub** (France, Allemagne) créés au fil des opportunités locales. Par exemple, le hub en France est spécialisé sur la carte car il y a plus d'opportunités de recrutement de profils experts. **Il s'agit d'aligner les efforts régionaux à la stratégie globale dans une logique centralisée**.

Comment développez-vous votre culture d'entreprise ?

Il est essentiel que **chaque collaborateur comprenne la mission, adhère aux valeurs et respecte les principes opérationnels** de Checkout.com. Les principes opérationnels désignent le cadre de travail et la méthodologie utilisée au quotidien par les équipes.

Quel est votre historique en termes de financement ?

Grâce à la rentabilité de Checkout.com, nous avons grandi sur fonds propres jusqu'à il y a 2 ans. Nous avons fait ensuite **4 levées pour financer notre expansion internationale en bénéficiant d'une trésorerie confortable**. En effet, les levées nous permettent d'avoir les fonds nécessaires d'un point de vue réglementaire pour adresser un nouveau marché.

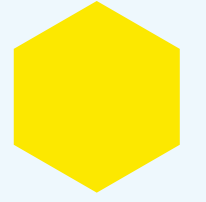
Quel a été l'impact de la crise sanitaire sur votre développement ?

Ce fut un **accélérateur**, car cela a permis aux marchands qui opéraient déjà en ligne d'augmenter leurs volumes, et obligé ceux qui n'y opéraient pas encore à se lancer.

Comment vous positionnez-vous par rapport à la concurrence ?

Par rapport aux banques institutionnelles, nous **offrons plus de flexibilité**. Par rapport aux concurrents fintech, nous proposons une **solution intégrée avec plusieurs briques**.

CHECKOUT.COM SOLUTION DE PAIEMENT ALL-IN-ONE



Quelle est votre stratégie de croissance ?

Notre mission, « *It's not just about payment* », résume bien notre stratégie. **Les levées de fonds servent l'ambition d'extension dans les différents pays.** On ne sait pas de quoi le futur sera fait, ces levées permettent **d'investir sans impacter la rentabilité.** Les acquisitions ont permis un développement au-delà du paiement. Il y en a eu 4 entre 2020 et 2022 : Ubble, Icefire, Pinpayments et ProcessOut. Notre objectif est de s'assurer que nous répondons aux attentes des marchands, y compris leurs besoins futurs.

Quels enseignements avez-vous tiré de votre développement international et quels conseils donneriez-vous à des scale-up pour croître à l'international ?

Même s'il faut parfois savoir s'en détacher pour se lancer, **l'analyse du marché est cruciale.** Il faut surtout observer la concurrence sans pour autant refaire à l'identique ce qui existe déjà mais prendre en compte ce qu'ils font dans l'analyse et en tirer ses propres conclusions. Les efforts diffèrent selon si l'on souhaite implanter le **nom de l'entreprise, égaier la concurrence ou la surpasser.**



ERIC MIGNOT

Co-fondateur et Président

Description

- Courtier grossiste digital en assurance dédié aux indépendants et aux TPE dans le domaine de la santé
- Création en 2015 à Marseille
- Métiers : Santé, santé collective, prévoyance, autres (multirisque pro, assurance auto, garage pro, assurance VTC)
- Répartition du CA : 30 % international (25 % en Allemagne, 5 % en Italie)
- Utilisation d'un « robot courtier »

Chiffres clés

- 7 K courtiers partenaires
- 20 partenaires donnant accès à 1,5 M clients potentiels
- 27 M€ cumulés de levées de fonds
- 75 M€ de primes
- 7 acquisitions officielles, dont April Entreprises Est (2020)



+Simple est une plateforme digitale d'assurance qui pose la technologie et le digital au cœur de sa solution. Sa vision **d'une plateforme unique multi-pays**, portée dès la création de l'entreprise, a permis d'intégrer cette mise à l'échelle dans le développement de ses outils et de son organisation.



+Simple a développé son activité internationale vers l'Italie et l'Allemagne, **des marchés, prometteurs, peu concurrentiels et similaires au marché français**. L'activité s'est déployée sur les marchés cibles après l'adaptation du produit aux spécificités locales. *« La crise sanitaire a été un accélérateur, les courtiers de proximité ont pu s'équiper d'outils pour améliorer leur réactivité. »*



En adoptant une approche paneuropéenne, **l'entreprise s'est focalisée sur des niches** pour capter un marché encore peu saturé, qui requiert des savoirs-faires spécifiques et acquérir les clés de succès pour d'autres pistes d'expansion. *« Il s'agit d'exploiter le cœur de la plateforme de +Simple, en développant notre vision : une seule et unique plateforme partagée entre les pays. »*



L'organisation est challengée tous les 6 à 12 mois **pour se mettre à l'échelle**. Une entité centrale donne du support aux pays, qui assurent le développement organique de +Simple.



Il s'agit de **recruter des profils internationaux** au sein d'équipes à forte culture entrepreneuriale, qui puissent être responsabilisées rapidement, en particulier pour les équipes techniques.



Pour croître efficacement à l'international, les scale-up doivent **bien choisir leurs investisseurs** afin de bénéficier des appuis nécessaires pour se développer.

+SIMPLE COURTIER GROSSISTE EN ASSURANCE

Quelle a été votre stratégie de développement internationale ?

D'abord présent en France, **+Simple s'est développé à l'international de manière ciblée**, dans des pays à haut potentiel, en taille de marché notamment, (Italie, Allemagne) et comportant des similarités de structuration et d'appétence pour la digitalisation avec le marché français. Ce sont des pays prometteurs, que nous avons étudié en exploratoire avant de recruter un responsable du développement international. Des acquisitions successives ont ensuite permis de structurer l'équipe et d'ajuster la plateforme au marché. Puis le développement s'est construit par des petites acquisitions (<1 M€ de chiffres d'affaires) pour comprendre le marché local. Toujours dans un esprit de mise à l'échelle, les process ont été codifiés dans une approche de M&A programmatique, à travers l'achat de petits courtiers permettant l'ajustement de +Simple au marché. Nous avons engagé une réflexion sur les compétences à développer et les enjeux culturels à prendre en compte.

Quelle était la maturité des marchés cibles ?

Le marché français est plus mature que les marchés cibles. L'Italie accuse un retard technologique et l'Allemagne, bien qu'agile, adopte les acteurs locaux avec plus de conservatisme. La crise sanitaire a cependant challengé leur réactivité. Les insurtech allemandes sont leader européennes (WeFox, Clark, ...).

Avez-vous du composer avec des difficultés réglementaires ?

Pour les pays cibles, les spécificités réglementaires locales sont marginales. La compliance dans le domaine insurtech est un point natif plus qu'un point de difficulté, que +Simple traite avec des avocats locaux. Nous avons rattaché la compliance au niveau local et l'audit à l'échelle du groupe.

Comment avez-vous adapté le produit aux marchés locaux ?

Avant notre création, il n'y avait aucune plateforme pan-européenne sur le marché. +Simple s'est adapté aux marchés européens en se focalisant sur des niches (taxis, tatoueurs, experts comptables) qui constituent 40 % en volume et 60 % en valeur au niveau européen.

Le besoin se situe donc à la croisée d'un produit standardisé et de savoirs-faires spécifiques, sur un marché avec peu de distributeurs et ayant des cycles d'adoptions longs. Les appétences sont différentes par pays.

Dans quelle mesure avez-vous pu capitaliser sur votre SI existant ?

Notre vision de départ impliquait de créer une seule et unique plateforme partagée entre les pays, avec une traduction des « fronts » et quelques adaptations par pays. L'expérience internationale de nos équipes a permis de

comprendre les spécificités des différents marchés. Des partenariats nous ont aidé à opérer des adaptations de la plateforme. Nous avons pris le temps d'explorer les marchés avant de passer au lancement opérationnel.

Comment avez-vous organisé votre organigramme pour s'adapter à votre expansion ?

+Simple a adopté une organisation agile pour se développer à l'international. Une structure groupe est mise en place pour mutualiser la plateforme utilisée par les pays. Cette structure groupe gère la construction de la plateforme, les processus métiers, le M&A. Les équipes dans les pays se concentrent sur le développement organique et les relations locales. Cela permet aux équipes de se centrer sur des objectifs précis et de se responsabiliser. Cette organisation est challengée tous les 6 à 12 mois pour s'adapter à la croissance de l'entreprise.

Quels ont été vos enjeux de recrutement ?

Le recrutement international et la mise à l'échelle des équipes techniques sont cruciaux pour le développement de +Simple. Nous recrutons des individus issus de petites structures, dotés d'une forte culture entrepreneuriale. Il s'agit de responsabiliser les équipes locales sans faire de course au recrutement, car nous souhaitons automatiser les fonctions les plus administratives.



+SIMPLE COURTIER GROSSISTE EN ASSURANCE

Quels conseils donneriez-vous à des scale-up pour croître à l'international ?

Pour accompagner cette croissance, les scale-up doivent **s'entourer des bons investisseurs**. Certains spécialistes régionaux constituent les meilleurs points d'appui pour s'étendre à l'international. Se pose aussi la question de la cohésion à l'échelle du groupe : il faut savoir passer à une communication en anglais, et recruter des profils internationaux et bilingues.



JEAN-FRANÇOIS GUILLAUMIN

General manager France

Description

- Plateforme de Banking-as-a-Service, qui permet à ses clients d'intégrer et proposer des services bancaires en marque blanche via API
- Création en 2016
- + 70 partenaires majoritairement bancaires (Vivid, Elios) et non bancaires (Samsung, Grover)
- Obtention de sa licence bancaire européenne en 2016

Chiffres clés

- 1,4 Mds € de valorisation en 2022
- 100 M€ de revenus en 2021
- + 5 M de comptes de clients finaux actifs
- Chiffre d'affaires multiplié par 2 chaque année à partir de 2018
- 50 % des employés sont dans le domaine de la tech



3 marqueurs étaient réunis pour se développer à l'international : 1. une **plateforme à l'état de l'art** (+2 ans de développement), 2. une **demande croissante** sur le BaaS et 3. un **agrément bancaire** (d'établissement de crédit – BAFIN).



L'**élément déclencheur** pour croître à l'international a été **l'accompagnement des partenaires** dans leur propre croissance et développement international. *« Pour l'essentiel nous avons accompagné des clients allemands dans leur développement européen grâce au passporting. »*



Avoir une **présence locale** a été indispensable pour s'internationaliser afin d'être plus proche de la **réalité réglementaire**, comprendre les **spécificités** et **besoins** des marchés et aider les clients à **l'adoption / utilisation** des produits. *« Une présence locale était nécessaire pour se développer en Europe, nous avons ouvert des succursales dans les principaux marchés européens. »*



Les deux **principaux défis** liés à l'implantation dans d'autres marchés sont la **réglementation** (styles des régulateurs et interprétations) et les **spécificités locales** de chaque pays. *« Par nature nous cherchons à être universel, mais la culture et les interprétations sont différentes : sur le paie-*

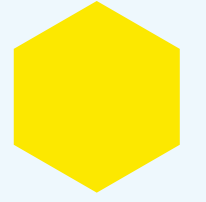
ment, il y a la loi, la lettre, l'esprit et la pratique qui peuvent différer. »



L'enjeu clé est de réussir à **prioriser les produits pour satisfaire la demande locale** et répondre à ses besoins (**enjeux clé de « product market fit »**).



La combinaison de cas particuliers de plusieurs pays a permis de se **nourrir d'enseignements** dans chacun des pays et de **développer une expertise paneuropéenne du Banking as a Service**.



Comment s'est développé Solaris ?

Son développement est marqué par une **première phase de développement de la technologie** (2016 à 2018) suivi d'une **période d'hyper croissance** (CA X2 chaque année) aboutissant à plusieurs levées de fond, la valorisant à 1,4Md € (été 2022). Fin 2020, la décision a été prise d'aller se **développer en Europe**, de manière plus locale, à l'aide d'un agrément bancaire et du passporting. Le souhait de se développer à l'international est venu rapidement pour répondre à une forte demande, et est né de la volonté d'**accompagner les clients** dans leur développement international (ex.. Vivid en Europe). Une **présence locale** était nécessaire pour s'implanter en Europe, afin d'être plus proche de la réalité réglementaire, de remonter les spécificités et les besoins des marchés, d'avoir une proximité avec les prospects et clients et d'être en mesure de les aider à l'adaptation des produits. **Trois succursales ont donc été implantées** en juin 2021, en Italie, en Espagne et en France.

Quel a été l'impact de la crise du COVID dans le développement à l'international ?

La crise sanitaire a été un **catalyseur** marché du fait de l'accélération de la **digitalisation de l'économie**, notamment dans les services financiers. Nous sommes passés d'environ 450K comptes mi-2020 à 1M en 2021 et 5M aujourd'hui. En revanche, les aspects administratifs, staffing et installation ont connu des ralentissements.

Quels défis rencontrés lors de l'installation locale ?

Le défi majeur porte autour de la **réglementation**, en raison des différents **styles des régulateurs** et de leur **interprétation** pouvant également créer des complexités administratives (langue, difficulté pour trouver le bon interlocuteur). Chaque pays possède ses propres **spécificités locales**. À titre d'exemple, le recrutement en France est un véritable défi en raison des process plus complexes et des candidats moins nombreux. L'autre défi est d'être un challengeur dans un marché du BaaS très développé en France (après le UK et l'Allemagne).

Quelles adaptations produits ont été réalisées sur les nouveaux marchés ?

La philosophie générale est de **rester une plateforme**, avec pour ambition de **déployer au plus large géographiquement et** d'un point de vue **client** les produits développés.

Par nature, ils cherchent à être **universels**, avec une base de produit non remise en question, mais la **réglementation** ou la **demande du marché** diffère. En règle générale, le cœur du produit reste le même mais des adaptations périphériques permettent de l'adapter aux marchés locaux. Les adaptations réglementaires et juridiques sont des enjeux à prendre en compte (ex.. inscription au FICP français). Il y a également un enjeu de priorisation des produits localement (ex.. crédit de bureau en Allemagne,

crédit conso en France) et de **partenariats locaux pour contenir les risques** (ex.. partenariat Algoan pour mesurer le risque et le scoring en France).

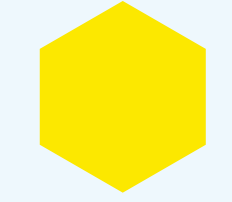
Le modèle français est-il instructif pour le développement à l'international ?

L'utilisation de l'Open banking est une tendance forte pour le scoring. En croisant les données locales de plusieurs pays (ex.. Italie et France), cela leur permet de développer une expertise plus dynamique et paneuropéenne de cette tendance.

Quel a été le positionnement du régulateur ?

Dans l'ensemble, la relation avec le régulateur est neutre avec des **échanges au cas par cas**. La culture et les interprétations sont différentes, sur le paiement, il y a la loi, la lettre, l'esprit et la pratique qui peuvent différer.

SOLARISBANK PLATEFORME BAAS



Combien de collaborateurs sont présents ?

Suite à l'acquisition de Contis en 2021, Solaris a doublé de taille pour atteindre 750 personnes. Au sein des succursales, des équipes dédiées d'une dizaine de personnes sont mobilisées (6 en France et 6 en Allemagne sur le périmètre France) composées des fonctions commerciales, juridiques, compliance et communication. Les fonctions supports dont les RH sont partagées. Ces équipes sont restées le noyau de chaque pays.

Quels conseils donner aux scale-up pour croître à l'international ?

La **dimension culturelle** est très importante, tout comme la diversification de ses équipes pour s'adapter aux marchés locaux. Il faut aussi prévoir une **feuille de route et des process** dédiés à l'internationalisation permettant d'être agile et évolutif. Dès le départ, le produit devra comporter des éléments différenciants et des adaptations locales (FICP français).



**PIERRE
 BYRAMJEE**

Head of Southern Europe

Description

- Infrastructure de paiement pour le commerce en ligne
- Clientèle cible : start-up, digital natives, grandes entreprises et plateformes

Clients :

- Accor, Dassault, Le Monde, Doctolib, ManoMano, La Redoute

Chiffres clés

- 7 K collaborateurs
- 7 hubs engineering dont celui de Dublin
- 2 sièges : San Francisco et Dublin (22 bureaux)
- + 50 collaborateurs en France
- 1 licorne européenne sur 2 est cliente



L'extension à l'international demande de savoir écouter les **besoins des utilisateurs** et déterminer les **marchés adressables**, tout en prenant en compte la réglementation.



La **construction d'une plateforme globale, mais personnalisable par pays** permet de gagner en agilité et d'accompagner des scale-up dès leur démarrage.
« Le véritable enjeu est de surmonter les obstacles au développement à l'international, comme par exemple la fragmentation des règles. »



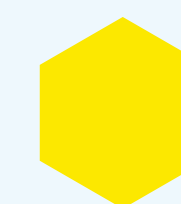
Il s'agit d'adapter le produit aux spécificités culturelles et technologiques des géographies visées.
« Nous travaillons à adapter ou compléter nos produits selon chaque marché, ce qui amène à intégrer aujourd'hui plus de 45 moyens de paiement »



Avoir une équipe cross-fonctionnelle couvrant l'ensemble des dimensions du business sur place permet d'accélérer les processus.



S'appuyer sur un *Chief Revenue Officer* permet de **superviser les aspects go-to-market et d'avoir un suivi renforcé des filiales à l'international**, en plus d'une organisation classique par géographie.



STRIPE INFRASTRUCTURE DE PAIEMENT POUR LE COMMERCE EN LIGNE

Comment avez-vous procédé pour développer votre entreprise à l'international ?

Stripe a été guidé par les **besoins de ses utilisateurs** : nous avons analysé quels étaient les **marchés adressables** et avons pris en compte les **réglementations locales** (pour avoir les agréments nécessaires par exemple). Nous couvrons aujourd'hui l'ensemble de l'Europe, qui est un marché crucial pour nous, la taille de marché (750 Mrd d'Euros) est plus importante que celle du marché américain.

Quels sont les moyens que vous avez mis en œuvre (humains et financiers) ?

Nous avons d'abord une **phase de préparation** pendant laquelle les **équipes cross-fonctionnelles** travaillent à connaître le marché à tout point de vue (enjeux de réglementation, aspects RH pour les recrutements, etc.). Puis, par exemple, pour notre expansion à Dubaï et aux Émirats Arabes Unis à la demande de grands clients, nous avons monté une **équipe sur place**.

Quelles sont les spécificités de la réglementation locale ? Comment vous y êtes-vous adapté ?

Le marché européen a un **cadre réglementaire spécifique**, notamment avec le RGPD et la DSP2. Le véritable enjeu pour le développement à l'international des entreprises, quelle que soit leur taille, est de pouvoir

évoluer dans un cadre réglementaire qui soit le plus harmonisé possible.

Lorsque cela n'est pas possible, certains de nos produits permettent de les accompagner comme, par exemple, Stripe Tax, qui propose de calculer et de collecter les taxes sur les ventes, la TVA et la TPS à l'aide d'une seule ligne de code ou d'un simple clic.

Comment qualifieriez-vous le niveau de maturité du marché local (acteurs traditionnels) ?

Les **marchés anglo-saxons** (Royaume-Uni ou États-Unis) sont probablement **en avance**, comme sur de nombreux autres enjeux de transformation numérique. La **différenciation** dans ce secteur, entre acteurs traditionnels et nouveaux acteurs du numérique, **se fait au niveau de la technologie**. Or, il y a encore peu d'acteurs qui ont une approche technologique couplée à une dimension locale.

Quelles sont les adaptations de votre produit que vous avez dû faire pour répondre aux attentes du marché local ?

Nous **intégrons les spécificités de chaque marché et moyens de paiement locaux** - comme par exemple Cartes Bancaires en France ou iDEAL aux Pays-Bas. De **nouveaux produits** sont lancés sous l'impulsion de nos utilisateurs, et nos clients collaborent avec nous sur de **nouveaux modèles ou fonctionnalités**.

Dans quelle mesure avez-vous pu capitaliser sur votre SI existant (plateforme unique multi-pays) ?

Nous avons construit une **plateforme globale et personnalisable par pays**, ce qui nous permet d'accompagner le développement des scale-up à l'international dès qu'elles se lancent.

Comment avez-vous transformé votre organisation au sein de l'entreprise pour vous adapter à votre développement à l'international ?

Nous avons recruté un **Chief Revenue Officer** qui **pilote les aspects de go-to-market** au sens large et est **chargé des filiales à l'international**; l'organisation est ensuite déclinée dans toutes les géographies.



THINK SURANCE®

THINKSURANCE
PLATEFORME D'ASSURANCE



Développement international



**GWENDAL
LOUIS**

CEO France

Description

- Éditeur de software, plateforme de souscription assurance entreprise IARD
- Accompagnement des distributeurs et porteurs de risque dans la digitalisation du processus de souscription

Parties prenantes

- Distributeurs et courtiers : toutes typologies de courtiers, dont Marsh
- Porteurs de risques : assureurs et MGA dont Axa, Allianz, Generali, Helvetia, etc.
- Objectif : réduire le temps administratif pour passer plus de temps à équiper les clients

Chiffres clés

- Création en 2015 en Allemagne ; en France depuis 2021
- 150 collaborateurs
- 30 lignes de produits en France, 50 en Allemagne



Avoir des premiers succès dans son marché domestique est un atout important pour lancer de nouveaux marchés. Le choix des nouveaux pays est généralement **lié à leur potentiel**, à la fois en terme de taille ainsi que leur maturité par rapport à la solution technologique.

« Le sujet de la digitalisation de l'assurance entreprise IARD est au cœur des discussions des assureurs. »



Lors du lancement sur un nouveau marché, il est important de **monter une équipe sur place pour faciliter l'adaptation au marché local**, à travers la langue, la culture business, les spécificités assurantielles, les différents acteurs présents sur la chaîne de valeur.



Il s'agit de trouver l'équilibre entre ce qui peut être fait localement et ce qui peut être porté par le siège. Lors de la mise à l'échelle, les besoins s'articulent autour du **développement produit, sales et customer success**.



Il s'agit de prendre en compte l'internationalisation **au plus tôt**, en adressant **le sujet du développement produit** (y compris les spécificités locales), **les sujets de régulation** et **les sujets d'organisation**.

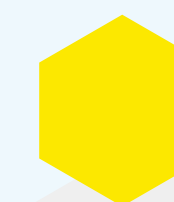
« Nous n'avons pas d'idée arrêtée sur la manière de s'organiser, cela permet de conserver de l'agilité. »



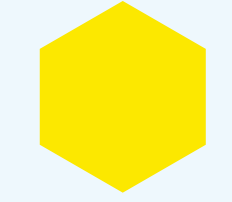
Il est essentiel de recruter des **profils** avec un **mindset d'entrepreneur**, qui soient **autonomes** et capables de travailler sur des sujets non définis dans la fiche de poste.



L'appui des investisseurs permet d'activer des leviers pour accélérer la croissance à l'international, grâce à un apport d'expertise, de connaissances et de réseau.



THINKSURANCE PLATEFORME D'ASSURANCE



Comment avez-vous procédé pour développer votre entreprise à l'international ?

Tous les sociétés en croissance se posent la question du développement international. Il faut d'abord définir si des synergies sont possibles avec le marché cible, et s'il est envisageable de se mettre à l'échelle. Pour choisir le pays, il s'agit de prendre en compte d'abord les **différences entre le marché cible et le marché domestique**, ainsi que la **taille du marché cible**, en se posant la question de son **intérêt et de son appétence**. Par exemple, si l'on intervient en solution à un point de friction, il faut analyser le marché pour déterminer si ce problème a déjà été résolu dans le marché cible. Il s'agit également de s'intéresser à la **maturité du marché et à l'éventuelle concurrence**.

Comment qualifieriez-vous le niveau de maturité du marché français ? Comment qualifieriez-vous le niveau de la concurrence locale des acteurs fintechs ?

Le **sujet de la digitalisation de l'assurance entreprise IARD est au cœur des discussions des assureurs** depuis plusieurs années. En outre, la France dispose d'un environnement propice au développement d'acteurs répondant aux enjeux du secteur, avec des positionnements et des business models différenciés.

Quels sont les moyens que vous avez mis en œuvre (humains et financiers) ?

Avant de créer une équipe, une prospection du marché cible a été réalisée afin **d'évaluer l'intérêt du marché français**. Une fois que cet intérêt a été confirmé, nous avons **monté une équipe locale**. L'assurance entreprise IARD est un marché local, avec des adaptations nécessaires à réaliser, d'où la nécessité **de créer cette équipe sur place** disposant des compétences pour l'adaptation du produit.

Quelles sont les adaptations de votre produit que vous avez dû faire pour répondre aux attentes du marché local ?

Nos hypothèses ont été validées sur le fait que la plateforme peut être mise à l'échelle, mais cela nécessite des **adaptations à intégrer au sein de notre software**. L'enjeu est de développer une plateforme paneuropéenne, incluant chacune des spécificités locales, en particulier la nature des produits qui est complètement différente d'une géographie à une autre.

Comment avez-vous géré la question du recrutement lors de votre développement à l'international ?

En France, nous avons des **profils à la fois francophones et internationaux** sur la partie produit. Il est encore difficile de travailler en France sans parler français.

Nous recrutons des **profils issus de la tech**, avec un **mindset d'entrepreneur**, qui soient **autonomes** et capables de travailler sur des sujets non définis dans la fiche de poste. Nous ne recherchons pas nécessairement des personnes issues du domaine de l'assurance, mais des profils agiles.

Comment avez-vous transformé votre organisation au sein de l'entreprise pour vous adapter à votre développement à l'international ?

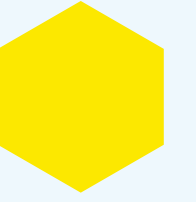
L'équipe technique est partagée entre la France et l'Allemagne. Rapidement après la création, il s'agissait de prendre en compte l'internationalisation de l'entreprise, notamment en adressant **le sujet du développement produit**, y compris les différentes langues de la plateforme ou la modularité des fonctionnalités, **les sujets de régulation ainsi que les sujets d'organisation**. Le sponsor est le PDG groupe, ce qui facilite les processus. Le **développement de la plateforme française est géré par les équipes produits au siège**, avec une équipe stratégie qui couvre le développement à l'international. Les fonctionnalités sont d'abord testées afin de comprendre si elles correspondent réellement à un besoin. Le développement à l'international permet de **tester plusieurs modèles d'organisation**, et de **conserver de l'agilité**.

THINKSURANCE PLATEFORME D'ASSURANCE

Quels enseignements avez-vous tiré de votre développement international et quels conseils donneriez-vous à des scale-up pour croître à l'international ?

Il est crucial de **réfléchir à son internationalisation le plus tôt possible**, car il y a un impact sur le recrutement, l'organisation, la communication.

D'autre part, il est important d'avoir un **sponsor au sein de l'équipe dirigeante**. Nous avons un sponsor dans l'équipe dirigeante pour l'international, qui permet de faciliter l'ouverture de portes. Par exemple, il est important **de réussir à échanger efficacement avec les différentes équipes à distance**. Avec **l'appui des investisseurs**, nous avons pu également activer des leviers pour accélérer la croissance à l'international. Cela nous permet de bénéficier d'un apport d'expertise, de connaissances et de réseau. Enfin, tout se joue sur la qualité des équipes et leur capacité à exécuter.





JEAN-MICHEL PAILHON

Ex-Chief of Staff

Description

- Création de Ledger en 2014
- Présence internationale dans + de 180 pays
- Bureaux dans 7 localisations : Paris, Vierzon, Londres, Zürich, Singapour, NYC, Portland
- Sites de distribution : Ledger.com, Amazon, BestBuy, Boulanger et autres vendeurs tiers
- Lancement de la division BtoB (Ledger Enterprise) en 2021

Chiffres clés

- 750+ employés
- 5 M+ hardware wallets vendus
- 70 % des ressources dédiées à la R&D
- 90 % des revenus en BtoC
- 100+ clients institutionnels
- 35 % revenus en Amérique du Nord, 30 % en Europe, 15 % en Asie, + reste du monde



Il est important de **penser global dès le début** notamment si le marché adressé est international.

Dans la deep tech, une des forces des start-up est de **décrocher des partenariats stratégiques dès le lancement de l'entreprise** pour se **fournir en composants électroniques rares et stratégiques**.

« La force de Ledger à son lancement été de développer un partenariat stratégique fort avec STMicroElectronics pour se fournir en cartes à puces alors même que l'entreprise était petite. »



La **maîtrise de toute la chaîne technologique** est essentielle pour devenir **leader sur son marché** et créer des barrières à l'entrée dissuadant les concurrents d'y entrer (hardware, firmware et software).

« Aujourd'hui, il est très difficile de reproduire Ledger, qui repose sur des briques technologiques complexes à acquérir. Seul un nombre très limité d'entreprises dans le monde en est capable. »

En cas de **dépendance à un tiers** pour fournir une brique essentielle du produit, il faut favoriser un engagement mutuel et durable avec son partenaire.



La **vision long terme des CEO à 2-3 ans à l'avance** est clé pour permettre le **passage à l'échelle** d'une entreprise, ainsi que l'alignement de l'organisation de l'entreprise avec cette vision (ex.. recrutement, logistique, sourcing de composants stratégiques, etc.).

Pour réussir dans un secteur peu mature et volatile comme celui des crypto-actifs, il faut avoir une bonne capacité de prévision et d'adaptation tout en maintenant une vision long terme (2-3 ans).



S'inspirer des leaders de la Tech pour l'organisation de l'entreprise permet d'anticiper les phases d'hyper-croissance, par exemple en s'inspirant d'Apple sur la fabrication des produits et d'Amazon sur la supply chain. *« Avec le Ledger Plex (Vierzon), nous avons construit un centre d'excellence de logistique, de stockage (un "mini centre Amazon") et d'assemblage de petites et moyennes séries nous permettant d'assembler des milliers d'exemplaires et de comprendre finement la construction des produits. »*

LEDGER WALLET PHYSIQUE POUR LES CRYPTO-ACTIFS

Comment la technologie a été un facteur de différenciation ?

À l'origine, Ledger provient de l'écosystème de la carte à puce, une technologie qui permet de sécuriser les transactions cryptographiques et protéger des mots de passe complexes.

Ledger a réussi à acquérir et maîtriser 3 couches technologiques de bout en bout :

- **Hardware** (*secure element*), une puce ultra sécurisée construite par STMicroElectronics (ST)
- **Firmware** (*operating system*) qui permet à la puce d'avoir un système d'exploitation et d'interagir avec l'extérieur
- **Software**, interface avec le monde extérieur qui permet au *device* (package physique) d'être déployé

Sur chacune de ces 3 couches, Ledger a une maîtrise très forte de la technologie et du savoir-faire. Un nombre très limité d'entreprises dans le monde sait maîtriser toute la chaîne technologique (dont Apple et Samsung). Beaucoup de barrières à l'entrée empêchent les entreprises de reproduire leur modèle, notamment l'accès aux cartes à puce, éléments ultra sécurisés.

Une des forces de Ledger a été de réussir à décrocher un partenariat stratégique avec ST pour se fournir en puces électroniques, alors même que l'entreprise était de petite taille. Ce facteur différenciant empêche les concurrents de pénétrer le marché et a permis à Ledger de devenir leader mondial sur son marché. L'image de marque & la con-

fiance des utilisateurs contribue aussi à renforcer la position de leader de Ledger.

Quels ont été les défis lors du passage à l'échelle et comment ont-ils été relevés ?

Notre force avec Pascal (CEO) est le passage à l'échelle. Nous avons toujours eu une vision avec 2-3 ans à l'avance, pour être prêt à passer à l'échelle supplémentaire si demain la demande explose. Cette vision à long terme se retrouve dans l'organisation : logistique avec l'anticipation du nombre de puces nécessaires (notamment avec les tensions géopolitiques, douanières), humaine en recrutant des gens de chez ST, Apple. Nous nous sommes beaucoup inspirés d'Apple dans l'organisation de la logistique, en se préparant à déléguer une partie de l'assemblage et de la production.

À quel point Ledger a ré-internalisé / délégué la production à des partenaires ?

Ledger passe par des partenaires pour la production des puces. Nous avons construit un centre en 2019 qui répond aux dernières innovations, le « Ledger Plex » (à Vierzon, un mini Amazon), pour l'assemblage, le stockage et le shipping des produits. Ce centre leur a permis d'assembler des milliers d'exemplaires et de comprendre finement ce qu'il se passe lorsqu'il construit quelque chose.

Quels conseils donneriez-vous pour le choix des fournisseurs ?

Les autres composants électroniques que le secure élément sont principalement fabriqués à Shenzhen (comme 90 % de l'industrie). Mon conseil pour les entrepreneurs est d'analyser sa chaîne de valeur et d'identifier les briques élémentaires de son business. Pour ceux qui dépendent d'un tiers qui fournit une brique essentielle du produit, il faut faire en sorte que le partenariat ait un intérêt mutuel des 2 côtés et d'entretenir une bonne relation sur la durée.

Quels ont été les grands défis sur les 3 couches technologiques ?

Nous avons eu des défis de scalabilité sur chaque couche technologique :

- Hardware : dépendance d'un élément physique non modifiable et coûteux
- Firmware : difficultés pour trouver des talents et les former car nous avons créé notre propre operating system adapté aux usages des cryptoactifs et sécurisés
- Software : défis de design pour éliminer la friction sur l'utilisation de leur produit et défis de recrutements, de rétention et d'explication client.

LEDGER WALLET PHYSIQUE POUR LES CRYPTO-ACTIFS

Quelles ont été les recettes clés pour attirer les meilleurs talents ?

Il faut que les collaborateurs soient alignés avec la vision et les valeurs de l'entreprise. Le recrutement de personnes inspirantes vont aussi permettre d'attirer d'autres talents (par exemple avec l'arrivée en janvier 2021 du CXO Ian Rogers en provenance de LVMH et d'Apple). De plus, Ledger a un fort pouvoir d'attraction grâce à sa bonne image à la fois « geek » et « cool kid brand ».

Quelle est votre présence à l'international ?

Nous sommes très internationaux dans l'organisation, en ayant pensé global dès le début car notre marché est mondial (ex. en travaillant en anglais dès le début). Nous sommes très centralisés à Paris et Vierzon, avec des bureaux de représentation à l'international.

Quelle a été votre approche BtoB ?

Nous sommes une entreprise à 90 % BtoC de par la nature du marché. Nous nous sommes développés dans le BtoB à la demande des clients, via une solution similaire mais qui se base sur une autre technologie (HSM) de serveur ultra sécurisée. La solution protège les banques, family offices etc. contre les hack et la mauvaise gouvernance (comme pour FTX). Elle est simple à utiliser et nous apportons un service client de qualité. Nous l'avons lancé en mars 2021 (1,5 an de développement). La diversification du

BtoB vers le BtoC doit être fait pas à pas : ce n'est pas les mêmes profils de client ni le même produit ni le même cycle de vente.

Comment les sujets environnements ont été pris en compte ?

C'est un sujet que nous avons toujours eu en tête. Nous allons trouver des solutions dans les années à venir, Ledger a toujours été pragmatique et innovant. Dans le futur, beaucoup de sujets vont être numérisés et Ledger aura probablement un rôle à jouer, au-delà des sujets crypto.

Comment vous réagissez face à la volatilité du marché ?

La maîtrise de la fluctuation du marché fait partie de notre ADN (3 *bear market* vécus). Il faut être bon dans la prévision / anticipation du marché pour réagir et préparer les périodes de baisse et de hausse qui sont rapides et violentes en amplitude (stock, capacité de production x5)

**MAXIME
DIGUE**

Co-fondateur

Description

- Solution tout-en-un qui facilite la comptabilité des entreprises
- Création en 2005
Intégration de la convergence entre banque et comptabilité
- Assise financière pour auto-financer la croissance
- 10 M€ ARR, rentable
- 2 parties : client (app web & mobile) et expert comptable (logiciel de comptabilité)

Chiffres clés

- 100 K entrepreneurs utilisateurs
- 200 collaborateurs
- 1000 cabinets usagers



La levée de fonds n'est pas le seul moyen de se financer, il est important de considérer **d'autres modèles non-dilutifs** comme la dette bancaire.

« Nous avons choisi de ne pas faire de levée de fonds afin de rester indépendants, même si cela nous impose d'aller parfois plus lentement. »



Il est plus difficile de s'internationaliser lorsque les sujets sont liés à des **contraintes réglementaires**. Cela **limite l'extension internationale** mais **protège également le marché domestique** de la concurrence étrangère.



Se fixer des objectifs à moyen et long terme permet de garder la vision de l'entreprise en ligne de mire, notamment des objectifs en termes de typologie de clients.
« Notre objectif à fin 2025 est d'avoir 1 M d'entreprises qui utilisent Tiime. »

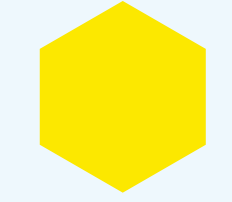


L'organisation de l'entreprise (entreprise libérée) permet de **systematiquement mobiliser les bonnes compétences** autour d'un sujet donné, et d'avoir **des collaborateurs fidèles et attachés au projet**.



Une **croissance maîtrisée** permet de progresser régulièrement et de manière plus durable, en s'adaptant en continu sans avoir à subir de chocs majeurs. *« Nous fonctionnons avec une progression par petites briques plus que par gros tournants. »*

TIIME SOLUTION DE COMPTABILITÉ ALL-IN-ONE



Pourriez-vous nous indiquer l'historique et le contexte de votre entreprise en termes de financement ?

Nous avons des clients depuis day-1. De ce fait, nous avons pu constituer une trésorerie rapidement. Par la suite, pour accélérer et investir, nous avons pu obtenir la confiance d'**acteurs traditionnels** tels que la Banque Populaire, le CIC et le Crédit Mutuel.

Nous avons également pu faire financer des travaux de recherche grâce à la **BPI** dont l'accompagnement en matière d'innovations n'est plus à prouver. Nous nous sommes aussi récemment renseignés sur les solutions de financement non-dilutif mais nos résultats nous ont permis d'accéder à des financements plus classiques qui restaient avantageux

Comment s'organise dans votre entreprise la recherche de financement aux différentes étapes de croissance ?

Nous sommes 6 Co-fondateurs, dont une majorité provient du monde de l'expertise comptable. La gestion des finances est un donc un sujet qui fait fatalement partie de notre ADN. Certains de nos associés sont entrepreneurs depuis plus de 15 ans, et bénéficient d'un éclairage précis en terme de gestion de trésorerie ainsi que d'un réseau de confiance sur lequel nous nous appuyons.

Pourriez-vous nous partager votre dernière expérience de financement ?

Au sortir des remboursements de PGE, nous avons constaté, sans grande surprise, que les délais d'obtention des prêts se sont allongés. Pour autant, en présentant des résultats solides, nous avons pu prolonger nos financements historiques.

Une fois le financement obtenu, comment avez-vous géré votre hyper-croissance en termes de culture d'entreprise et de recrutement ?

En 2021, nous avons recruté une quarantaine de salariés, et presque 90 en 2022. Notre culture d'entreprise est atypique, basée sur le modèle de l'entreprise libérée. Cela permet d'avoir un très bon équilibre vie pro/perso et fidélise grandement nos collaborateurs dans le temps. 90 % de nos salariés de 2017 font encore partie de nos effectifs aujourd'hui. Offrir de la flexibilité sur les horaires, lieux de travail, congés ou salaire est un vrai plus pour attirer les meilleurs talents et favorisent la cooptation car ce modèle combine la liberté du freelancing chère aux développeurs et l'appartenance à un projet commun qui anime également les équipes.

Quand, pourquoi et comment envisageriez-vous votre sortie ? Comment vous êtes-vous préparé ?

Nous n'envisageons pas de sortie. Nous détenons 100 % de notre capital et cela nous semble essentiel de poursuivre

dans cette logique. La taille du marché est significative mais son acculturation peut être longue, autant, il nous est important de pouvoir nous inscrire dans la durée et de maîtriser notre direction autant que notre vitesse.

Par ailleurs, l'expertise comptable est un domaine intrinsèque localisé, puisque la fiscalité diffère largement d'un pays à l'autre. Cela rend l'internalisation hardue, tout comme cela protège dans une certaine mesure le marché français d'acteurs étrangers.

Quels enseignements avez-vous tiré de votre rapport aux financements dans votre entreprise et quels conseils donneriez-vous à des scale-up sur ce sujet ?

Certaines start-up donnent parfois l'impression d'être dans une logique de recoder un logiciel existant pour en faire un SaaS avec les dernières technos et estiment que cela suffira pour trouver des clients, séduire des investisseurs. Les fondateurs se projettent trop rapidement dans une optique de refonte à 3 ans. Ce n'est pas notre façon de voir les choses.

Nous avons agi en conséquence, particulièrement en matière de financement. Croissance et rentabilité ne sont pas antagonistes, mais cela impose de savoir faire preuve de patience, de pugnacité et de pragmatisme. Le but d'une start-up ne doit pas être d'enrichir Meta ou Google en investissement publicitaires. La satisfaction doit être la préoccupation la plus sincère des fondateurs, pas uniquement une promesse marketing.



GEOFFROY GUIGOU

Co-fondateur et COO

Description

- Premier fournisseur européen de crédit instantané
- Création en 2012 en France
- 3 canaux : site web (canal direct), partenaires fintech et néobanques (Fortuneo, N26, Orange), sites marchands (Bouygues Telecom, Microsoft, Apple...)

Chiffres clés

- 1 M de clients
- 2022 : 150-200 M d'euros de revenus
- 550 collaborateurs
- 70 % des transactions réalisées en lieu de vente physique
- 300 M€ + levés
- 50 % de la GMV hors France (Italie, Espagne, Portugal, Allemagne)
- Licence d'établissement de crédit en Europe depuis 2011



Choisir des investisseurs **puissants et dotés d'une vision de long terme** permet d'accompagner efficacement la croissance. *« Il est crucial de créer des relations avec des investisseurs en continu, y compris en dehors de processus de levées. »*



Les levées de fonds permettent **l'accélération du développement à l'international** d'une part, et le **développement de nouveaux partenariats ou de nouveaux produits**.



Afin de maîtriser la relation avec les investisseurs, il est intéressant d'engager la communication à un moment où **l'entreprise a des KPI pertinents** à présenter, en particulier pour les investisseurs étrangers.

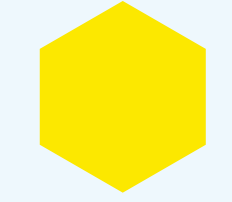


Travailler avec des leveurs de fonds permet de se diversifier et d'élargir la base d'actionariat. Cela permet également d'ouvrir une **perspective auprès de nouveaux investisseurs potentiels**, et de définir l'equity story de manière pertinente.



La croissance et la mise à l'échelle nécessitent de **formaliser les processus RH**, et conduisent à plus d'homogénéité tout en contribuant à la **définition d'une culture d'entreprise commune**.

YOUNITED FOURNISSEUR DE CRÉDIT INSTANTANÉ



Pourriez-vous nous indiquer l'historique et le contexte de votre entreprise en termes de financement ?

Nous avons fait 7 tours de financement jusqu'à atteindre 300 millions d'euros (1 tous les 18 mois). Nous levons beaucoup de capitaux car nous avons une forte croissance des revenus qui s'accélère depuis 24 mois. **Aujourd'hui, nous avons un taux de croissance annuel entre 70 et 100 %**, alors que nous avons dépassé les 100 millions d'euros de revenus en 2021. Notre EBITDA est positif dans nos pays historiques (France, Italie).

Comment s'organise dans votre entreprise la recherche de financement aux différentes étapes de croissance ?

Nous avons eu des **tours de financement réussis**. Le premier a eu lieu entre 2009 et 2011, avec 5 millions d'euros levés en phase d'amorçage. Le dernier a eu lieu en Q4 2020, avec une levée de 140 millions d'euros et l'arrivée de Goldman Sachs. Les investisseurs qui nous accompagnent ont une **grande puissance financière, une vision de long terme, et la capacité de nous accompagner dans notre forte croissance**. Nos investisseurs sont issus de la **tech, de l'e-commerce ou des services financiers** (Arkéa, Eurazeo, Leboncoin, Goldman Sachs, Bridgepoint). Les actionnaires institutionnels n'ont jamais plus de 20-25 % du capital. La majorité des salariés ont accès aux BSPCE. **L'idéal reste cependant de ne pas avoir à lever d'argent**, même si c'est ce qui est actuellement glorifié. Le premier mode de financement, c'est la rentabilité.

Quel était l'objectif de votre dernière levée de fonds ?

Nous souhaitons financer 2 éléments : **l'accélération du développement à l'international** d'une part, notamment en Allemagne à travers le renforcement des investissements sur nos pays étrangers. D'autre part, nous voulions **développer massivement le canal partenariats**. Aujourd'hui, ce canal connaît une croissance entre 150 % et 200 % par an. Il s'agit d'une véritable machine à acquérir les clients. **Il y avait donc un axe géographique et produit**. Nous continuons à fortement investir afin de développer au niveau européen toutes les technologies d'analyse crédit reposant sur DSP2. Nous travaillons également sur **Younited Coach, qui est un outil de coaching budgétaire** que nous sommes en train de développer à l'international.

Comment s'organisent les levées de fonds ?

Dans 25 % des cas, nous avons travaillé avec des leveurs de fonds, lorsque l'entreprise souhaitait **étendre sa base d'investisseurs à des actionnaires étrangers**. À l'heure actuelle, nous avons 2 industriels au capital : Crédit Mutuel Arkea et Adevinta. Le partenariat s'est bien passé, il y avait un souhait de lier l'investissement à des sujets industriels et de business. Nous avons imposé d'avoir les mêmes droits pour les entreprises que les actionnaires financiers.

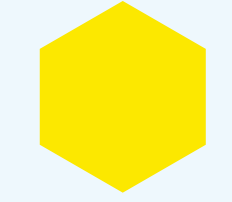
Une fois le financement obtenu, comment avez-vous géré votre hyper-croissance en termes de culture d'entreprise et de recrutement ?

En 2014, nous avons eu notre première crise de croissance. En 2016, notre développement international nous a poussé à **formaliser les processus RH, avec une culture d'entreprise homogène**. Depuis 3 ans, l'accélération de notre canal partenariat a mené à une évolution des skills de l'entreprise. Ceci est surtout lié à la taille de l'entreprise et à son organisation.

Quand, pourquoi et comment envisageriez-vous votre sortie ? Comment vous êtes-vous préparé ?

Notre horizon de sortie se situe à long terme, à 15 à 20 ans. À partir de 1 milliard d'euros de revenus, que nous souhaitons atteindre à partir de 2025, nous réfléchissons à une sortie. Depuis un an, nous avons une **forte augmentation de demandes d'entrées d'investisseurs asiatiques et américains, provenant de l'augmentation de notre communication** depuis que nous avons dépassé les 100 millions d'euros de revenus.

YOUNITED FOURNISSEUR DE CRÉDIT INSTANTANÉ



Quels enseignements avez-vous tiré de votre rapport aux financements dans votre entreprise et quels conseils donneriez-vous à des scale-up sur ce sujet ?

Mon conseil est de **créer des relations avec des investisseurs en continu**, y compris en dehors de processus de levées. Il faut aussi **bien choisir ses actionnaires** en fonction de ce qui correspond à l'entreprise. Dans notre cas, nous avons une diversité d'actionnaires qui nous accompagnent sur le long-terme. La valorisation n'est pas un objectif en soi, c'est une conséquence de la rentabilité. Enfin, il est utile d'être accompagné dans l'equity story compte tenu du temps à y consacrer. Nous avons choisi en ce sens une entreprise spécialisée qui nous a permis de simplifier notre « equity story » et de prendre du recul sur ce sujet »



TANGUY TOUFFUT

Co-fondateur et CEO

Description

- Positionnement : grands risques (multinationales >500 M euros de CA)
- Agence de souscription avec une quinzaine de porteurs de risques (MGA)
- Création en 2018
- Risques naturels (feux, inondations, tsunamis, grêle). La France est relativement protégée par rapport à d'autres pays.

Chiffres clés

- + de 100 personnes
- 4 bureaux aux US, 4 bureaux en Europe (Paris, Londres, Madrid, Francfort), 1 à Singapour, 1 à Sydney, 1 à Hong Kong
- 80 % de salariés ingénieurs, scientifiques
- >100 M€ de primes en 2022
- Objectif : 500 M€ à terme



Désormais, **peu de personnes rejettent l'urgence climatique**, il y a une forte prise de conscience. Cependant, les clients ne sont pas toujours prêts à prendre les décisions nécessaires pour agir en conséquence.



Il s'agit d'adapter les questionnements d'organisation au changement climatique. Pour une multinationale décentralisée, il s'agit de réfléchir à comment **limiter les déplacements sans déshumaniser les interrelations**.



Il faut savoir instaurer un **dialogue sur la compréhension de risque** avec les clients. *« Il y a un emballement des fréquences des anomalies météorologiques. »*



Le milieu de l'assurance dans le domaine climatique est un milieu à dynamiser, avec beaucoup **d'éléments à améliorer**.

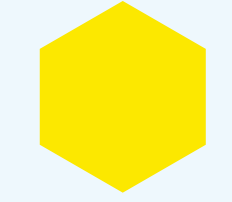


Une équipe constituée d'experts et de personnes éduquées aux questions climatiques permet d'avoir un **niveau d'attente en interne élevé** du point de vue des questions ESG, et ainsi de **prendre des initiatives pour s'améliorer**.



La croissance de l'assurance est inférieure à la croissance des dérèglements climatiques. Il faudrait donc un **choc de financement**. Une solution possible sur le long terme est de ne couvrir qu'une partie du risque et de couvrir des risques de plus en plus extrêmes, mais cette stratégie a des limites.

DESCARTES UNDERWRITING ASSURANCE GRANDS RISQUES



Comment nouez-vous des relations avec vos clients ?

Grâce aux courtiers, nous allons chasser les clients, notamment sur les marchés américains et asiatiques. Il faut établir un **dialogue sur la compréhension de risque**. Nous sommes par exemple très actifs sur les feux de forêt. Nous avons des clients en Scandinavie à convaincre car ils n'ont jamais connu ce type d'événements. Nous constatons un **emballement des fréquences des anomalies météorologiques** bien qu'en France nous soyons encore protégés par rapport à d'autres pays comme l'Australie. La discussion est donc plus ou moins difficile en fonction des clients et de leur positionnement géographique. La situation est plus facile à aborder depuis les récents événements.

Comment jugez-vous la prise de conscience de vos clients ces dernières années ?

Depuis 3 ans environ, nous avons moins de climato-sceptiques, mais nous avons basculé sur d'autres écueils, comme le **greenwashing ou le cynisme**. **Peu de personnes rejettent l'urgence climatique, mais le passage à l'action est encore difficile**, surtout parce que les clients ne réalisent pas l'ampleur des enjeux et des initiatives à prendre pour enrayer le processus du changement climatique et adapter nos systèmes. **Nos clients sont conscients des centaines de millions en jeu pour leur activité, mais ils ont des difficultés à se faire violence pour agir concrètement.**

Qu'a été le point de départ de Descartes ?

On sait que les enjeux climatiques sont majeurs pour le siècle qui vient, et il est plus **motivant de travailler sur de tels sujets**. De plus, le secteur de l'assurance est encore très conservateur et immature sur le sujet climatique. Il y a en moyenne 550 jours entre le moment où on déclare le sinistre et le moment où on le paye. C'est un **milieu conservateur et archaïque où il y a beaucoup d'éléments à améliorer**.

Est-ce qu'il y a une fonction ESG au sein de votre équipe ?

Nous avons une vision anti-cynique du sujet. Notre **équipe est composée d'experts**, donc nous n'avons pas besoin de communiquer dessus, mais d'agir.

Ces personnes ont une compréhension très fine et rare des enjeux climatiques. Notre sujet principal concerne le **déplacement**. Nous sommes une **multinationale décentralisée**, avec des collaborateurs qui doivent se déplacer régulièrement, en particulier en Asie du Sud-Est et aux États-Unis. Dès lors, il faut réfléchir à comment **limiter nos déplacements sans déshumaniser nos relations**. Il y a un véritable débat au sujet de la décarbonation des entreprises, et du greenwashing. Cela concerne en particulier les compagnies aériennes. Il y a donc des plans d'action sur notre capacité à limiter nos voyages. Nous réfléchissons sur la typologie de partenaires qui peuvent nous aider sur ces sujets.

Comment abordez-vous le sujet de l'ESG ?

Le **niveau d'attente en interne est élevé**. Le sujet est porté par un normalien et une ingénieure pour travailler sur la démarche de bilan carbone. Nous avons, comme toute entreprise de tech, un sujet d'égalité des genres à améliorer. En revanche, nous avons 27 nationalités dans l'entreprise. Le sujet propre à l'assurance, c'est de pouvoir refuser certains types de risques, comme les centrales à charbon.

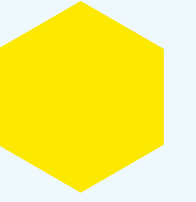
Quel est le rôle de la réglementation dans la prise en compte des enjeux climatiques ?

Selon les pays, les problématiques sociétales sont différentes. On peut remarquer une inflexion récente en Australie, avec un passage d'un gouvernement climatosceptique à des politiques très strictes, alors même que l'économie dépend du charbon et des mines. En Europe, la guerre avec l'Ukraine a eu des effets dévastateurs sur les sujets climatiques, notamment avec la remise en route de centrales à gaz en France. Le nucléaire pourtant est une énergie fantastique par rapport aux émissions de CO₂.

DESCARTES UNDERWRITING ASSURANCE GRANDS RISQUES

Comment faites-vous évoluer vos produits en conséquence des changements climatiques ?

La croissance de l'assurance est inférieure à la croissance des dérèglements climatiques. Il faudrait donc un **choc de financement**, que la société n'est pas prête à opérer. La solution est de ne couvrir qu'une partie du risque et de couvrir des risques de plus en plus extrêmes. Pour les pays émergents, le **financement public des pays riches permettra de mettre en place des couvertures d'assurance**. Pour les pays riches, il y aura des budgets assurantiels établis.





STEVE FOGUE

Fondateur et CEO


Description


- Solution de distribution de produits financiers
- Portefeuille d'environ 50 clients
- Création de la version numérique du produit, configuration en ligne sans développement informatique des étapes du processus de souscription, embarquement des processus de souscription dans toute interface client et conseiller, gestion automatisée de la donnée
- Parcours de souscription complet, validé par le producteur, qui encapsule les API ou webservices.

Chiffres clés

- ARR de 2 M€
- 40+ collaborateurs
- Rentabilité atteinte

 Le premier enjeu est d'avoir des collaborateurs **engagés**, à travers un **management participatif, de la transparence et de l'ouverture**. « *L'enjeu est de donner un sens à l'engagement et à l'effort collectif.* »

 Dans une optique d'internationalisation de sa société, d'emblée, il faut recruter **des profils bilingues et adopter l'anglais comme langue de travail**. Cela permet de fluidifier la mise à l'échelle internationale.

 Dans le cadre du processus d'intégration, un dispositif spécifique est mis en place pour comprendre les métiers de l'entreprise. « *Les ateliers d'intégration dans les métiers permettent une immersion complète à 360 degrés dans l'environnement de l'entreprise.* »

Pour les enjeux de recrutement, il est intéressant d'activer les mêmes leviers que les grands groupes, comme la **cooptation**, le recours aux **cabinets de recrutement**, ou les **partenariats avec les écoles** pour les profils plus juniors.

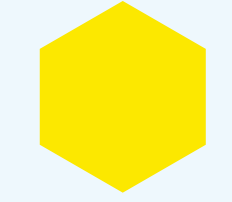


Développer la **marque employeur** sur des plateformes comme **Welcome to the Jungle** permet de partager les valeurs de l'entreprise. « *Le pipe de recrutement est géré comme un canal d'acquisition client, pour former un process de recrutement le plus efficace possible.* »



La politique salariale doit **permettre au collaborateur de se projeter**, à travers des primes d'ancienneté pour rémunérer la fidélité et d'autres avantages, comme la possibilité de faire du télétravail.

PARTICEEP DISTRIBUTION DE PRODUITS FINANCIERS



Dans votre entreprise, quels profils recherchez-vous le plus et quels éléments avez-vous mis en place pour être attractif à leurs yeux ?

Du fait de notre forte croissance, nous avons des enjeux majeurs **en Sales, Tech et Customer Success**. Pour cela, nous développons la **marque employeur** à travers plusieurs leviers. Dans notre espace Welcome to the Jungle, nous exposons la philosophie de la société. Nous avons également noué des **partenariats avec des cabinets spécialisés** sur les profils recherchés. De plus, **notre pipe de recrutement est géré comme un canal d'acquisition client**, avec un suivi de chaque candidat. Notre volonté est de rendre le processus de **recrutement le plus objectif** possible : 1 entretien RH, 1 opérationnel et test technique spécifique pour chaque poste et un entretien avec moi-même (le fondateur) sur l'adéquation avec les valeurs de l'entreprise. De plus, les valeurs de Particeep s'articulent autour des notions d'autonomie, d'efficacité, de performance. Nous **travaillons en toute transparence**, avec un fonctionnement en open space et des points d'activité tous les trimestres pour permettre à tout le monde d'être embarqué. De la même manière, nous avons une politique de rémunération basée sur l'impact, l'influence et l'expérience.

Pourriez-vous nous expliquer votre processus de recrutement ? Quels éléments particuliers avez-vous mis en place pour détecter et attirer les meilleurs talents ?

La **cooptation** est un levier intéressant, avec une prime de 1 000 € et sans plafonnement. Cela fonctionne également avec les actionnaires, les membres du conseil de surveillance et certains clients. Le recours aux **cabinets de recrutement** est aussi intéressant car ils prennent le temps de qualifier les candidats en amont, cela permet de gagner du temps dans le processus de recrutement. Pour les plus jeunes, les **partenariats avec les écoles** permettent de recruter. Ce canal est peu adapté pour les profils plus expérimentés.

Comment s'organise l'intégration de vos nouveaux collaborateurs ?

Comme nous avons des personnes en full remote, notre environnement de travail est **accessible de manière distante**. Le **set-up se fait de manière automatisée**, et un **mentor** accompagne le nouvel arrivant. Un **welcome email** et un **petit déjeuner** le premier jour permettent de l'intégrer aux équipes. Nous organisons également des **ateliers corporate** pour faire comprendre aux collaborateurs nos valeurs, nos produits et notre environnement. Cela permet une immersion complète à 360 degrés dans l'environnement de Particeep.

Les enjeux de rétention des talents sont très importants. Comment faites-vous pour répondre à ces enjeux et fidéliser vos salariés ?

Nous avons **supprimé les silos pour faciliter l'émulation intellectuelle**, et créé des **postes de spécialisation** sur des compétences transverses. La politique salariale doit **permettre au collaborateur de se projeter**, à travers des primes d'ancienneté pour rémunérer la fidélité, la mise en place de l'intéressement jusqu'à 1 mois de salaire, des primes de cooptation, de workshops, de chèques cadeaux, de tickets restaurant.

Lors de ces phases de fort développement, comment trouver le bon modèle entre l'autonomie des collaborateurs et de leur management ?

Historiquement, notre modèle de management est horizontal, nous impliquons les collaborateurs dans les décisions importantes. **Le management participatif fait partie de l'ADN de l'entreprise**. Plus l'entreprise croît, plus l'impact des collaborateurs peut être dilué donc le management de proximité est un enjeu majeur.

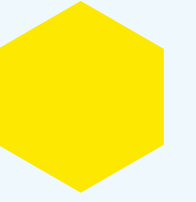
PARTICEEP DISTRIBUTION DE PRODUITS FINANCIERS

Un développement à l'international change-t-il davantage les modèles d'organisation et de recrutement ?

La solution Particeep se doit d'être internationale de fait, avec des **interlocuteurs bilingues et une documentation en anglais**. Concernant la production, nous restons en France, à Paris. Concernant le développement commercial, nous adoptons une approche collaborative avec des acteurs tels que Sopra Steria qui réalisent l'avant vente locale et font le lien ensuite avec nos équipes commerciales, à Paris.

Quels enseignements avez-vous tiré en termes d'organisation et de recrutement lors de votre hyper-croissance et quels conseils donneriez-vous à des scale-up sur ces sujets ?

La clé du succès est de parvenir à garder **le groupe motivé**. À toutes les étapes, la vision et les objectifs doivent être très clairs. L'enjeu est de **donner un sens à l'engagement et à l'effort collectif**. Il s'agit enfin d'être **transparent** sur tous les sujets concernant la société, d'être **ouvert** et d'être un **interlocuteur de confiance** pour les collaborateurs.





BRUNO VAN HAETSDAELE

Fondateur et CEO

Description

- Pionnier de l'Open Banking en France
- Création en 2010
- Développement en Italie et au Portugal
- D'abord en B2C, puis en B2B sous forme d'API à partir de 2013
- Application lancée gratuitement, puis enrichissement du Business Model de l'application, transformé en freemium

Chiffres clés

- Plus de 4 M d'utilisateurs particuliers
- Clients SSP, Younited Credit, CA, LCL, HSBC, Meilleurtaux, Blank, GCollect...
- 125 collaborateurs
- Extension au Portugal et en Italie

👁️ À l'approche de la rentabilité, Linxo a choisi de **réinvestir pour renforcer son offre et la qualité des services proposés**. L'enjeu est ainsi de pouvoir adresser un plus grand nombre de clients tout en réduisant les coûts.



L'Open Banking permet un accès sécurisé aux transactions des utilisateurs et s'avère être un outil pour évoluer vers un comportement plus durable. Une évaluation de l'empreinte carbone peut par exemple être réalisée sur la base des transactions de l'utilisateur. « **L'Open Banking remet l'utilisateur au centre des décisions concernant l'utilisation de ses données**. Il peut choisir d'en donner l'accès à des acteurs tiers, de confiance, pour se voir proposer des services sur-mesure et/ou des expériences simplifiées et sécurisées qui prennent en compte la réalité financière de son univers bancaire. » ; « **Tout l'écosystème va vers davantage d'intégration des problématiques environnementales.** »



Pour se financer, une fintech comme Linxo dispose de plusieurs leviers. Il est possible de passer par une levée de fonds et / ou un rachat. Après une levée de fonds en 2013 et en 2017, Linxo est devenue filiale de Crédit Agricole depuis 2020. « **Le rachat par un grand groupe permet d'accélérer la croissance et d'élever le niveau d'exigence sur certaines opérations** »



Il faut parfois faire le choix de l'investissement, même si cela repousse le moment de la rentabilité. **Les phases d'investissement permettent** de se développer et **de renforcer son niveau de conformité et sécurité**.



Linxo a commencé avec un modèle B2C, puis a **pivoté vers un modèle B2C / B2B pour s'adapter aux demandes du marché**. Le fonctionnement de Linxo est de capitaliser sur la mutualisation des compétences.

LINXO APPLICATION DE GESTION FINANCIÈRE

Pourriez-vous qualifier votre business model initial et actuel ?

Initialement, Linxo proposait une application de gestion de budget, basée sur un modèle économique freemium. Progressivement, des acteurs nous ont sollicité pour bénéficier de certaines briques technologiques de notre application (agrégation de comptes, catégorisation...). C'est ainsi que **des technologies développées pour le B2C ont été proposées à des acteurs externes**. Le modèle B2B s'est structuré et l'entité Linxo Connect est née. Actuellement, les **modèles B2C et B2B coexistent**.

En parallèle, Linxo s'est financé au travers de plusieurs levées de fonds, notamment une de 20M€ en 2017, puis a été racheté par le Crédit Agricole en 2020, permettant une nouvelle phase d'accélération.

Quand avez-vous ou comptez-vous atteindre la rentabilité ? Quels sont les investissements majeurs qu'il vous reste à réaliser d'ici là ?

Nous nous sommes **approchés de la rentabilité en 2015, mais nous avons à ce moment là fait le choix d'investir**. Nous arriverons au point de rentabilité d'ici 3 à 4 ans. L'enjeu est de pouvoir servir un très grand nombre de clients avec une expérience de qualité et en fournissant des API utilisables en self-service à des coûts réduits.

Pourriez-vous nous expliquer les pivots de votre entreprise en termes de produits et de business model lors des différentes étapes de l'entreprise ?

Dans le développement d'une start-up, il est **important de rester ouvert sur le modèle de distribution et de se donner la possibilité de pivoter**, sans toutefois trop s'éparpiller. Un pivot réussi semble évident rétrospectivement mais ce n'est pas le cas au moment où on expérimente ! Dans notre cas, l'évolution a été naturelle et structurée. Au départ, les technologies développées pour l'application ont créé de la demande d'acteurs B2B. Nous n'étions pas obligés d'y répondre. Cependant, notre technologie permettait de le faire avec relativement peu d'adaptation.

Nous avons deux modèles de distribution complémentaires et qui s'enrichissent. Le B2C donne un accès direct à l'utilisateur final et la capacité d'innover en cycle court. Quant au B2B, il permet de toucher un pôle d'utilisateurs plus vaste via nos partenaires.

Le secteur de l'Open Banking évolue. Nous parlons aujourd'hui "d'Open Finance". Dans un secteur comme celui-ci, il est nécessaire de rester agile sur le business model.

Dans quelle mesure avez-vous réfléchi aux enjeux d'impacts sociétaux et environnementaux dans le choix de votre business model ?

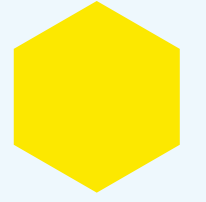
Il est important pour nous de travailler sur un sujet qui a du

sens pour la société. La mission de l'application Linxo est de **donner à l'utilisateur une meilleure compréhension de ses finances** pour lui permettre de réaliser ses projets. **L'Open Banking remet l'utilisateur au centre des décisions concernant l'utilisation de ses données**. Il peut choisir d'en donner l'accès à des acteurs tiers, de confiance, pour se voir proposer des services sur-mesure et/ou des expériences simplifiées et sécurisées qui prennent en compte la réalité financière de son univers bancaire. Par ailleurs, **tout l'écosystème va vers davantage d'intégration des problématiques environnementales**. Nous avons commencé notre stratégie RSE avec un diagnostic de la Chambre de commerce et d'industrie et commençons à mettre en place de nombreuses actions en ce sens.

Dans quelle mesure la crise de la COVID a-t-elle modifié votre business model ?

La crise Covid n'a pas réellement modifié le business model de Linxo. **En revanche, de nouvelles habitudes de consommation sont nées pendant cette période** (scan de QR code, achats en ligne...) et **nous ont permis de renforcer nos convictions sur la pertinence de nos solutions** comme le paiement par initiation de virement.

LINXO APPLICATION DE GESTION FINANCIÈRE



Comment le changement de business model a-t-il impacté votre entreprise ?

Le passage d'un modèle B2C à un modèle **B2B / B2C entraîne certains changements** d'organisation. Cependant chez Linxo, **de nombreux postes sont transverses aux deux activités**, dans le but d'une mutualisation des compétences.

Faites-vous coexister vos différents business models ?

Il y a un risque d'erreur à couper un Business Model trop rapidement. En 2013, nous avons fait une levée de fonds. L'arrivée de la DSP2 a redynamisé le B2B. S'il est mandaté pour faire une Super App pour le groupe, le B2C pourra repartir assez fort dans cette logique. Il s'agit **d'expérimenter afin de mesurer et comprendre ce que l'un apporte à l'autre.**



JOSY SOUSSAN

Lead of Global Policy
& Government Relations

Description

- Création en 2005 en Suède
- Écosystème de shopping et de paiement en ligne à l'international
- Services avant, pendant et après l'achat : différentes formes de paiement, shopping, banque de détail
- Depuis 2017 : agrément bancaire avec passeport européen

Chiffres clés

- 150 M+ consommateurs actifs dans le monde
- 450 K+ commerçants partenaires (H&M, Nike, Expedia, Sephora, Lacoste, etc)
- 6 K+ employés dans le monde
- Valorisation à 6,7 Mds de dollars en juin 2022



Le e-commerce a besoin de **solutions simples et transparentes** pour répondre aux besoins utilisateurs. Tous les acteurs avec des **enjeux de vente en ligne ou en magasin** se tournent donc vers des solutions de paiement. Des **obligations réglementaires fortes** pèsent sur ces secteurs afin de protéger les consommateurs.

« La demande est assez similaire d'un pays à un autre : les consommateurs veulent plus de flexibilité et de transparence. Nous constatons une demande grandissante des marchands en termes de simplicité et d'expérience omnicanale. »



Dans le domaine du paiement, le sujet réglementaire est **incontournable** car il répond à des **enjeux de protection des utilisateurs** et à un **besoin de confiance**. Le **manque d'harmonisation réglementaire** à l'échelle européenne conduit à une **fragmentation du marché et un manque d'acteurs paneuropéens**. *« Nous encourageons cette harmonisation, afin de proposer de réelles alternatives aux consommateurs à travers l'Europe, et permettre l'accès à de meilleurs produits. »*

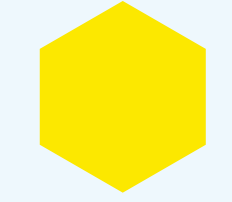


Pour les besoins de croissance et d'évolution, **l'intégration des enjeux réglementaires doit se faire le plus tôt possible afin de s'adapter au mieux aux usages**.



Les évolutions réglementaires permettent aux **équipes de se structurer**, par exemple avec une équipe Conformité, intégrée dès le développement produit dans les réflexions, et l'équipe Affaires Publiques.

KLARNA SOLUTION DE PAIEMENT EN LIGNE



Quelle est votre vision du marché européen du BNPL (Buy Now, Pay Later) ?

En plus du BNPL, nous proposons aussi du paiement immédiat et fractionné, ainsi que des services de shopping. **Nous ne sommes donc pas uniquement un acteur du BNPL.** Plusieurs facteurs ont accéléré le phénomène du BNPL : l'explosion du e-commerce, la fermeture des magasins pendant la crise du Covid, la chute des demandes **de cartes de crédit**, surtout chez les jeunes, enfin un changement **de comportement des consommateurs**, à la recherche de **nouvelles solutions alternatives, plus simples et plus transparentes**. Plusieurs marchés forts : **le UK**, très développé par rapport à l'Europe continentale et l'Allemagne/la France/l'Espagne/l'Italie sont familiarisés **avec le concept de crédit**. **Aujourd'hui, ces marchés connaissent une forte concentration d'acteurs venant de la grande distribution, du domaine bancaire, ou des pures players français et internationaux**, comme Klarna. Par ailleurs, on observe de plus en plus de **big techs** qui investissent dans les services financiers.

Pouvez-vous nous expliquer comment s'organise la fonction réglementaire ?

Nous avons une équipe dédiée aux aspects réglementaires. Depuis 2017, nous sommes soumis aux **mêmes réglementations que les banques, car nous avons une licence bancaire**, ce qui nous a permis de **structurer la partie conformité**. Une équipe Affaires Publiques en-

tretient les relations avec les pouvoirs publics et les institutions. Les équipes conformité sont intégrées dès le développement produit et travaillent étroitement avec les équipes Affaires Publiques. Notre dimension internationale nous permet d'avoir une vision globale et des retours d'expérience divers.

Est-ce qu'il y a des disparités d'offre produit selon vos pays ?

Notre présence dans certains pays est plus récente que d'autres. Dans les pays historiques, nous proposons une offre de produits et de services plus étoffée que dans les pays plus récents. **Un pays nouveau nécessite du temps pour que les consommateurs adoptent de nouveaux usages, une adaptation locale.** La demande est similaire d'un pays à un autre : **les consommateurs veulent plus de flexibilité, de transparence. Les commerçants recherchent la simplicité et l'expérience omnicanale.** Ces services, qui font disparaître la frontière entre l'e-commerce et le commerce en magasin, sont en pleine croissance.

Comment appréhendez-vous la révision de la directive européenne récente ?

C'est une décision lucide qu'a pris la Commission de vouloir réviser la Directive. De manière générale, **nous avons toujours été demandeurs d'un cadre défini pour les activités BNPL.** En Europe le cadre en cours date de 2008,

or il y a eu beaucoup d'innovation depuis. De plus, c'est un **gage de confiance pour nos utilisateurs**. Enfin, un cadre réglementaire permet **de protéger les consommateurs** et de leur proposer une réelle alternative. De manière générale, il est important de promouvoir une **réglementation basée sur les résultats**. Beaucoup de réglementations ont été définies de manière prescriptive, comme avec la RGPD. Les textes trop prescriptifs bloquent l'innovation et retirent le choix au consommateur, il faut aller vers la promotion de l'innovation et la concurrence.

En quoi le cadre réglementaire vous permet de vous différencier ?

Nous avons une **approche proactive s'agissant de la réglementation**. Selon nous, les acteurs ne peuvent innover que dans un **marché concurrentiel**. Pour cela, il faut un cadre réglementaire prouvant les résultats, pour pousser les acteurs à développer des produits à valeur ajoutée. Nous n'avons pas encore de cadre réglementaire proportionnel en France et en Europe, mais nous appelons à son évolution. Le fait que les textes européens récents soient des directives et non des réglementations montrent que nous sommes **loin d'un cadre européen unifié**. In fine, cela maintient cette **fragmentation de marché qui empêche les acteurs à être profondément paneuropéens**, car il faut s'adapter à chaque pays. Nous **encourageons cette harmonisation, afin de proposer de réelles alternatives aux consommateurs à travers l'Europe**, et permettre l'accès à de meilleurs produits.



KLARNA SOLUTION DE PAIEMENT EN LIGNE

Quel a été votre plus grand défi réglementaire ?

Les régulateurs n'ont pas toujours une vision complète de la manière dont les consommateurs utilisent certains produits. Les **réglementations vont donc parfois à l'encontre de ces usages**. Il est important **d'intégrer les consommateurs et les acteurs de marché dans les discussions liées aux nouvelles réglementations**, pour récolter les retours d'expérience nécessaires à un cadre plus juste. D'un pays à un autre, nous avons des relations différentes avec le régulateur, mais avec un objectif commun d'offrir des alternatives aux consommateurs. En France, nous avons une bonne relation et pensons que les régulateurs peuvent être davantage consultatifs dans leur approche, comme au Royaume-Uni par exemple.