

Margo Bank, une banque européenne dédiée aux PME de nouvelle génération

Par Jean-Daniel GUYOT

Co-fondateur et président de Margo Bank

Créer une banque réactive et humaine, en mettant la technologie au service de la relation client, voici l'ambition de Margo Bank. Pour mieux répondre aux problématiques d'accompagnement financier et de transition numérique des PME européennes, trois entrepreneurs ont fait le choix de bâtir à partir de zéro un nouvel établissement bancaire.

En construisant sa propre technologie et en repensant son organisation et ses processus, cette banque en devenir s'est donné les moyens d'innover pour coller aux nouveaux usages et attentes de ses banquiers et de ses clients. À contre-courant des initiatives « 100 % numériques », Margo Bank replace l'humain au cœur de son projet, et outille ses équipes locales dans le but de multiplier les contacts avec ses clients.

En plus des produits bancaires, ce futur établissement de crédit fournira également aux PME les outils nécessaires à l'exploitation de leurs propres données. L'objectif est de les aider à mieux se connaître et ainsi d'améliorer leur productivité et leur capacité de prise de décision.

Créer une banque à partir de zéro. Le projet peut sembler très audacieux, voire inatteignable. C'est pourtant la voie que nous avons choisie pour répondre durablement et avec ambition aux problèmes rencontrés par les petites et moyennes entreprises européennes, et ce en créant pour elles un partenaire bancaire de nouvelle génération.

Nos constats

La transition numérique s'inscrit désormais au cœur des stratégies de développement des PME : vente en ligne, dématérialisation des processus, automatisation des tâches... L'informatique et la mise en réseau ont fait entrer le monde dans un nouveau paradigme et favoriser de nouveaux usages.

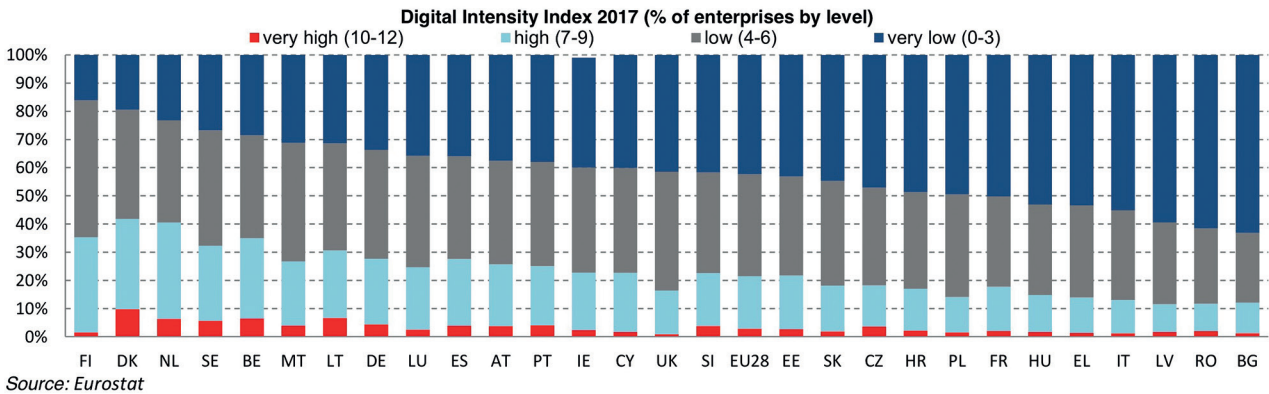
Parmi un très grand nombre d'études allant toutes dans le même sens, l'étude du cabinet Roland Berger (*L'aventure numérique, une chance pour la France*, 2014) conclut que « les entreprises les plus matures dans leur transformation numérique ont eu une croissance six fois plus élevée que les entreprises les plus en retard ». Une observation sans doute encore plus importante est que « les salariés des entreprises les plus matures expriment un niveau de satisfaction dans leur vie professionnelle [qui est] 50 % plus élevé que ceux des entreprises les moins avancées ».

Malheureusement, les entreprises françaises sont en queue du peloton européen en ce qui concerne leur numérisation. Selon la dernière étude *Digital Economy and Society Index* (DESI) réalisée chaque année par l'Union européenne, 82 % des PME françaises ont un taux d'équipement numérique faible, voire très faible. Une étude menée par le cabinet Deloitte (*Économie numérique : le digital, une opportunité pour les PME françaises*, décembre 2016) a montré que seules 11 % des PME de 10 à 249 employés sont équipées en outils de productivité numérique.

Les PME abordent tout juste ce virage numérique, qui est crucial pour leur futur. Elles sont malheureusement très peu accompagnées dans ce processus. Leurs partenaires bancaires peuvent difficilement les aider : eux-mêmes sont aux prises avec cette transformation, ils sont donc peu nombreux à être au rendez-vous et à apporter leur soutien, autant au niveau des produits vendus que des outils fournis.

Lors des vingt dernières années, les banques ont concentré leurs investissements sur deux segments de clientèle :

- les particuliers, où l'abondance de nouveaux projets numériques a exacerbé la concurrence, ce qui a amené l'ensemble des banques à créer ou à acheter au moins une filiale 100 % numérique, traduisant souvent une posture stratégique défensive ;



- les grandes entreprises, qui ont internalisé de longue date l'expertise financière et se sont outillées progressivement pour tirer le meilleur parti possible de leurs liens avec leurs partenaires bancaires.

Entre les deux, les PME sont les grandes perdantes des dernières années. Leur relation avec les banques n'est finalement pas plus simple à gérer que ce que vivent les grandes entreprises : comme ces dernières, elles doivent consacrer beaucoup de temps humain ; la complexité réglementaire les concernant n'est pas moins grande, mais elles génèrent, de par leur taille, moins de produit net bancaire, ce qui complexifie l'équation financière avec les établissements bancaires et rend leurs investissements plus difficiles à justifier. Certaines banques ont même décidé de cesser leur relation avec les plus petites d'entre elles, ne parvenant plus à les accompagner de manière rentable.

Lorsque nous avons analysé ce marché, nous nous sommes rendu compte que les banques mettaient très peu d'outils numériques à la disposition de cette clientèle particulière que sont les PME. Quand ils existent, ils sont souvent peu efficaces, ne disposent pas d'interface programmatique (API) et ne respectent pas les standards du marché. Ils ne fonctionnent ni en temps réel (un délai de un à quatre jours s'applique) ni en mobilité sur un smartphone. Les applications mobiles des six plus grandes banques ciblées PME opérant en France ont une note moyenne très faible : 2,5/5 sur la plateforme d'applications Android, et 2,1/5 sur celle d'Apple. L'une des quatre plus grandes banques françaises n'a même pas d'application mobile pour les PME.

Pourtant, il est d'usage de dire que cette clientèle est bien servie. Les banques françaises n'ont jamais autant prêté et à si bas coût. Selon la FBF, « 95 % des PME en France obtiennent les crédits demandés, 87 % ont obtenu de nouveaux crédits de trésorerie. Les taux pratiqués pour les nouveaux crédits accordés aux PME sont en moyenne de 1,68 % ». Le crédit fonctionne, certes, mais est-ce l'unique indicateur à prendre en compte ? Combien de temps s'écoule-t-il entre le premier contact et le décaissement d'un crédit ? Quels sont les outils fournis à l'entreprise pour intégrer ce crédit dans ses projections financières ?

Mais ce problème excède très largement les frontières nationales. Aujourd'hui, il n'existe tout simplement aucune banque à même de répondre aux besoins d'une entreprise européenne. Il existe bien des marques bancaires européennes, mais celles-ci abritent en réalité des filiales avec des systèmes comptables spécifiques, et des systèmes informatiques des plus variés et, le plus souvent, incompatibles entre eux. Charge à l'entreprise de jongler avec une multitude d'interlocuteurs qui, la plupart du temps, ne se connaissent pas et dont les objectifs sont parfois antagonistes, même lorsqu'ils sont sous la même bannière.

Pendant ce temps, certains pays qui n'ont pas à souffrir des infrastructures bancaires vieillissantes voient se créer des acteurs de nouvelle génération. Le crédit est en passe de devenir un produit de base (une *commodity*), la connaissance du risque n'étant plus qu'une question d'analyse de données, au service d'autres enjeux. Par exemple, les acteurs chinois, pour ne citer qu'eux, qui ont pu s'affranchir de cinquante années d'étapes technologiques, sont en train de créer des socles technologiques beaucoup plus puissants, beaucoup plus souples et moins coûteux que leurs alter egos européens et américains. Les acteurs globaux du logiciel, s'appuyant sur des générations de technologies *open source* très robustes et sur leur parfaite maîtrise de l'analyse des données, commencent progressivement à créer des produits bancaires à la demande et au service de leurs clients.

Notre vision

Si nous voulons accompagner les PME dans leur transition numérique et construire ensemble des acteurs solides, capables de grandir à l'échelle européenne, nous pensons qu'il est nécessaire de créer un partenaire bancaire d'un genre nouveau.

Ce partenaire devra d'abord fournir des produits financiers en faisant preuve d'une réactivité exceptionnelle, voire, si possible, de manière automatique. Il devra aussi s'inscrire dans le long terme, en offrant un lien humain fort avec des experts disponibles et mobiles. Enfin, il devra mettre à la disposition de ses clients tous les outils nécessaires à la gestion et à l'analyse de leurs propres données.

Ces trois éléments (banque, relation client et données) se nourrissent les uns les autres pour augmenter la qualité

et la rapidité du service fourni. Ils permettent à l'entreprise de s'appuyer sur une infrastructure bancaire fiable et intervenant en temps réel, capable de s'améliorer continuellement, de comprendre la complexité du *business* de ladite entreprise et de lui donner les informations dont elle a besoin pour faire des choix éclairés sur son futur.

Notre objectif est de supprimer une à une les multiples situations de souffrance que rencontrent quotidiennement tout entrepreneur, tout directeur financier, comptable, contrôleur de gestion, ou tout autre personne ayant affaire avec sa banque professionnelle. L'expérience doit devenir simple, belle et fluide, de façon à inciter ces personnes à utiliser quotidiennement leur banque comme une source d'intelligence économique et d'aide à la décision. La banque doit aussi devenir un outil au service d'autres outils numériques, augmentant ainsi la productivité de l'entreprise.

Notre approche

Créer une banque en partant de zéro

Pour parvenir à ce nouvel acteur, nous avons pris plusieurs décisions structurantes.

Nous avons décidé de créer une banque de dépôt de plein exercice, capable d'exercer tous les métiers de la banque (crédit, dépôt et paiement), au niveau européen. Demander un agrément d'établissement de crédit dès la création est chose peu commune, les initiatives récentes préférant souvent des agréments plus limités pour éviter le poids de la régulation, des exigences en matière de sécurité et de gouvernance. Nous pensons au contraire qu'embrasser ces contraintes et avoir la capacité de prendre nos propres risques sont des éléments déterminants dans la promesse de réactivité que nous souhaitons tenir.

Ensuite, nous avons pris la décision de développer notre infrastructure technique en partant de zéro (notre système bancaire central ou *Core Banking System*), sans acheter de solution sur étagère ou déléguer cette construction à un tiers. Ce choix nous a permis d'imaginer un système de nouvelle génération, construit autour de la relation client et de la gestion des données, sans traîner derrière nous le poids du passé. Nous avons ainsi profité de soixante-dix années d'amélioration continue de la qualité, de baisse des coûts et des bonnes pratiques du génie logiciel pour initier un réel changement de paradigme, par comparaison aux logiciels bancaires existants.

Partir d'une feuille blanche nous a permis de réinventer la technologie sous-jacente, ce qui est un prérequis pour innover. Mais elle nous a aussi permis, de manière tout aussi importante, de nous pencher sur l'organisation du travail et les processus de notre établissement bancaire. Ces trois éléments repensés nous autorisent, *in fine*, à donner énormément d'autonomie à nos banquiers sur le terrain, ce qui contribue aussi à améliorer la réactivité de notre banque face à ses clients.

Repenser l'organisation du travail passe par des mesures très concrètes, qui nous servent à casser les silos traditionnels des grandes organisations et à favoriser une innovation continue. Ainsi, toutes nos équipes peuvent travail-

ler à distance et utilisent des outils de travail asynchrones (seuls certains métiers nécessitent un ancrage géographique). Nous mettons à disposition des bureaux dans chacune des zones que nous desservons, et ces bureaux servent à tous les métiers. Ainsi, nos plateaux d'affaires ne sont pas composés uniquement de chargés d'affaires, on y trouve tous les métiers : un comptable, un ingénieur ou un chef de produit peuvent tout à fait travailler côte à côte. Tous sont incités à s'intéresser au métier de l'autre, ce qui, par sérendipité, crée autant d'occasions d'apporter des améliorations au bénéfice du client. Nous passons ainsi d'une organisation pyramidale en silos à une organisation communicante, asynchrone, décentralisée et responsabilisante.

Cette nouvelle organisation nécessite de changer en profondeur la majorité des processus fondamentaux d'une banque. Ces processus font souvent appel à des circuits de signature sur papier, à des envois par courrier, à la numérisation de documents, ou présument la présence simultanée de deux personnes dans une même pièce. Recourir à toute la technologie du monde et mettre en place la meilleure organisation possible n'ont aucun sens si elles servent des mauvais processus. Un mauvais processus numérisé reste un mauvais processus, *a fortiori* d'une complexité accrue. Pour recréer des processus efficaces et humains, il faut se placer systématiquement du côté du client, et les repenser en fonction de ses attentes (réactivité, clarté, simplicité) et de ses usages (nos clients travaillent directement à partir de leur mobile, ont accès à beaucoup d'informations par ailleurs, et veulent faire des choix éclairés, rapidement).

Apporter de la valeur sur la gestion de données

Nos enquêtes de terrain nous montrent qu'une nouvelle banque ciblée PME qui serait très réactive, moderne et humaine rencontrerait son public assez vite. Nous voulons aller plus loin que ce constat, en mettant l'accent sur une gestion des données qui soit au service de la transition numérique des entreprises.

La gestion des données a fait couler beaucoup d'encre ces dernières années. Sa bonne exploitation est considérée comme un élément essentiel du succès des géants technologiques globaux. Réseaux de neurones, *blockchain*, *Big Data*..., toutes les innovations logicielles du moment promettent l'avènement de l'exploitation des données. Les banques seraient assises sur des trésors de données, elles n'auraient qu'à se baisser pour les exploiter et en tirer profit.

La réalité des PME face à leur banque est aujourd'hui bien loin de ces considérations. Avant même de penser à pouvoir profiter des services de l'intelligence artificielle, les clients des banques traditionnelles aimeraient déjà pouvoir accéder à des choses aussi simples que l'historique de leurs comptes courants, à des fonctions de filtrage de leurs opérations, ou encore pouvoir procéder à une gestion efficace de leurs cartes de paiement.

Nous pensons que la banque est le meilleur partenaire pour permettre à une entreprise de stocker, d'organiser et d'exploiter ses données. En mettant à sa disposition des

outils de regroupement de multiples sources de données, puis de les recouper, opérer des croisements et réaliser des projections, il est possible de donner à chaque PME la capacité de mieux se connaître, d'être plus efficace et de se développer plus vite. Au final, c'est un cercle vertueux : une entreprise qui a une connaissance fine de son cycle d'exploitation et qui a les clés pour s'améliorer continuellement, devient par la même occasion un client plus solide et plus performant.

Quelle banque pour demain ?

La banque pour PME de demain permettra aux entreprises de grandir plus vite à l'échelle européenne et d'accélérer leur transition numérique pour être plus productives. Cela ne passe pas uniquement par une offre de finance-

ment bon marché. Une relation client plus proactive, ainsi qu'une intégration poussée de la gestion des données, doivent aider les dirigeants à considérer leur banque comme un partenaire à forte valeur ajoutée.

Si un consensus fort se dégage sur ces constats au sein même de l'industrie bancaire, les réponses divergent sur la meilleure façon d'arriver à fournir la qualité de service attendue par ses clients. À l'évolution des systèmes existants et aux organisations en silos, nous préférons faire le choix de la reconstruction et de collaborations transverses. Nous considérons que c'est l'unique moyen de repenser la relation bancaire dans sa globalité, et de répondre ainsi aux attentes des PME et de leurs équipes. L'avenir nous dira si notre approche était la bonne.