

# LE GUIDE DES BONNES RELATIONS BANQUES STARTUPS



*La banque  
à découvrir!*

Le métier de banquier n'est pas le plus vieux du monde, quoique... On le date de l'antique Baby-lone, aux origines de la monnaie, des premiers dépôts et crédits...

Le métier de startupper est plus récent et remonte aux origines de la Silicon Valley et du fameux garage HP en 1939. Ces 2 métiers ont chacun subi des crises, des euphories et des bulles, parfois interdépendantes, mais révélant trop souvent un dialogue de sourd entre eux. Si les startups ont traversé des cycles d'innovation accélérés depuis les années 80, on trouve toujours - au cœur de l'entrepreneuriat numérique - le problème du financement de l'innovation : investir beaucoup avant de peut-être, gagner ! Ce risque important nécessite de la pédagogie. L'objectif de ce livre blanc est donc de faire se parler ces 2 mondes qui sont désormais indissociables.

**Olivier Mathiot, Président de France Digitale  
et PDG de PriceMinister - Rakuten**

**Crédit Mutuel**  
**ARKEA** 



STARTUPS & BANQUES,

HISTOIRE D'UNE

INCOMPREHENSION MUTUELLE

6

CE QUE LES **STARTUPS**  
PENSENT SAVOIR DES BANQUES

8

CE QUE LES **BANQUES**  
PENSENT SAVOIR DES STARTUPS

10

NOTRE **MISSION**  
FAIRE TOMBER LES IDÉES REÇUES

VOUS AVEZ DIT **STARTUP ?**

14

**LES STARTUPS** TRANSFORMENT  
L'ÉCONOMIE AVEC DE NOUVEAUX MODÈLES

20

BIEN PLUS QU'UNE ENTREPRISE  
EN **DÉMARRAGE**

22

**L'ART DE PIVOTER** POUR ASSURER  
SON MODÈLE DE CROISSANCE

24

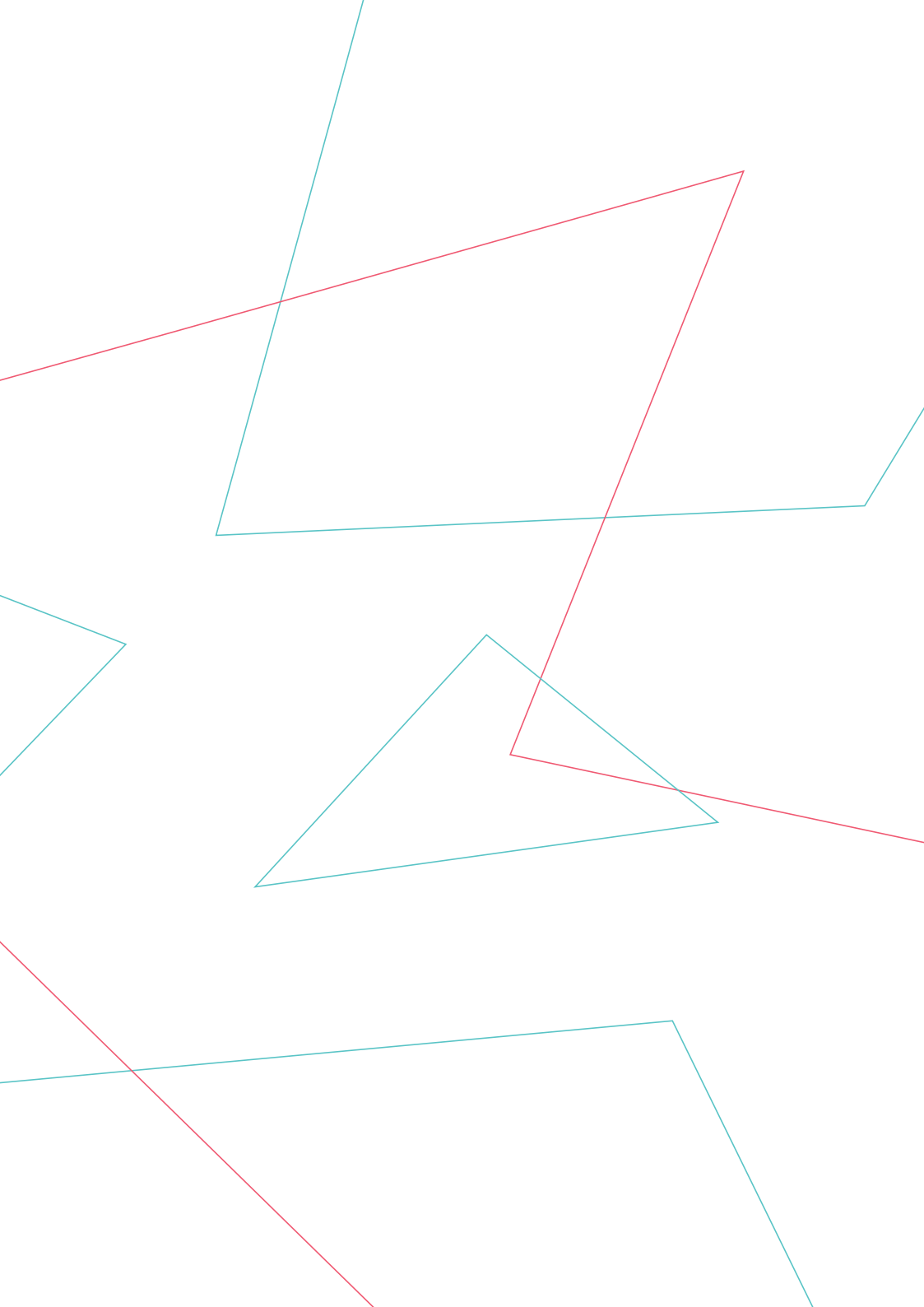
CROISSANCE **OU** PROFITS

## VOUS AVEZ DIT **BANQUE ?**

- 38** **LES COULISSES**  
DE LA BANQUE
- 42** VOUS AVEZ  
DIT **RISQUES ?**
- 46** #PLACEMENT, #FLUX  
ET **#FINANCEMENT**
- 54** PRENDRE LE TEMPS  
DE **SE COMPRENDRE**
- 56** L'ART DE **PITCHER**  
SON BANQUIER

## BANQUES & STARTUPS SONT-ELLES **SI DIFFÉRENTES ?**

- 64** UN COUPLE AU CŒUR DE LA  
**TRANSFORMATION** NUMÉRIQUE
- 70** VERS UNE **CONVERGENCE**  
NATURELLE

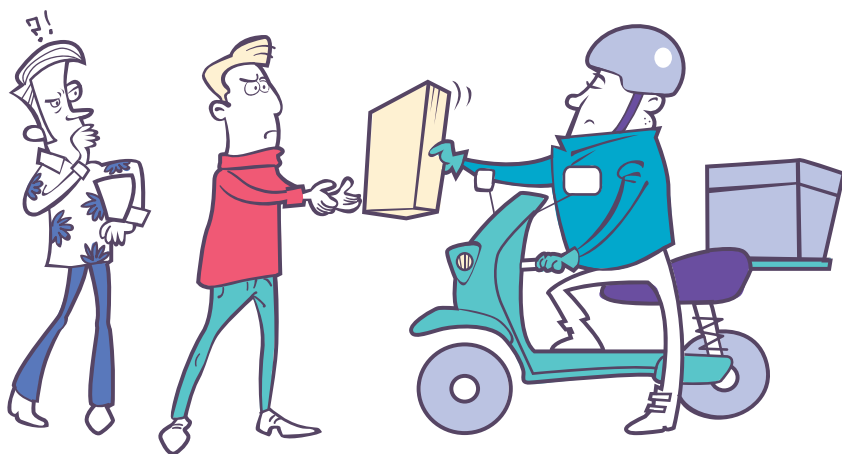


The background features several thin, abstract lines. A teal line starts from the top left and extends towards the top right. A red line starts from the bottom left and extends towards the bottom right. In the bottom right corner, there is a teal triangle that overlaps with the red line.

# **STARTUPS & BANQUES**

## **HISTOIRE D'UNE INCOMPRÉHENSION MUTUELLE**

# CE QUE LES STARTUPS PENSENT SAVOIR DES BANQUES



*La startup qui reçoit le rapport des erreurs de paiements relevés par la banque sur sa plateforme*

**1.1.** La relation banque / startup n'est pas un sujet qui laisse indifférent. Les startups pensent que les banques **ne comprennent pas** leur *business*, et les banques que les startups méconnaissent les fondamentaux de **gestion des risques**.

**1.2.** Un questionnaire, adressé à plus de 250 dirigeants de startups, nous a permis de mesurer **l'ampleur de la frustration**. La plupart des dirigeants interrogés reconnaissent même avoir **baissé les bras** : pour eux, la banque est bien souvent considérée comme une simple formalité indispensable pour l'ouverture d'un compte.

**1.3.** Certains nous ont même fait part d'anecdotes révélatrices de l'image de **« colosse »**, comme l'envoi par coursier de ramettes entières de papiers pour signaler les erreurs de paiement sur leur plateforme.

**1.4.** Parmi les doléances ont émergé **quelques conseils** avisés d'experts et d'entrepreneurs aguerris **pour réussir à comprendre - et donc à mieux appréhender - les réserves (psychologiques & procédurales) des banques**.



# CE QUE LES BANQUES PENSENT SAVOIR DES STARTUPS

*Donc si je comprends bien  
vous voulez que je vous prête  
200 000€ quand votre business  
plan n'intègre aucune recette  
sur 10 ans ?*



**1.5.** De leur côté, les banques nous ont témoigné **un réel intérêt et une volonté marquée d'accompagner les startups**, volonté souvent mise à mal par les contraintes réglementaires et la difficulté à intégrer dans leur propre modèle économique celui des startups.

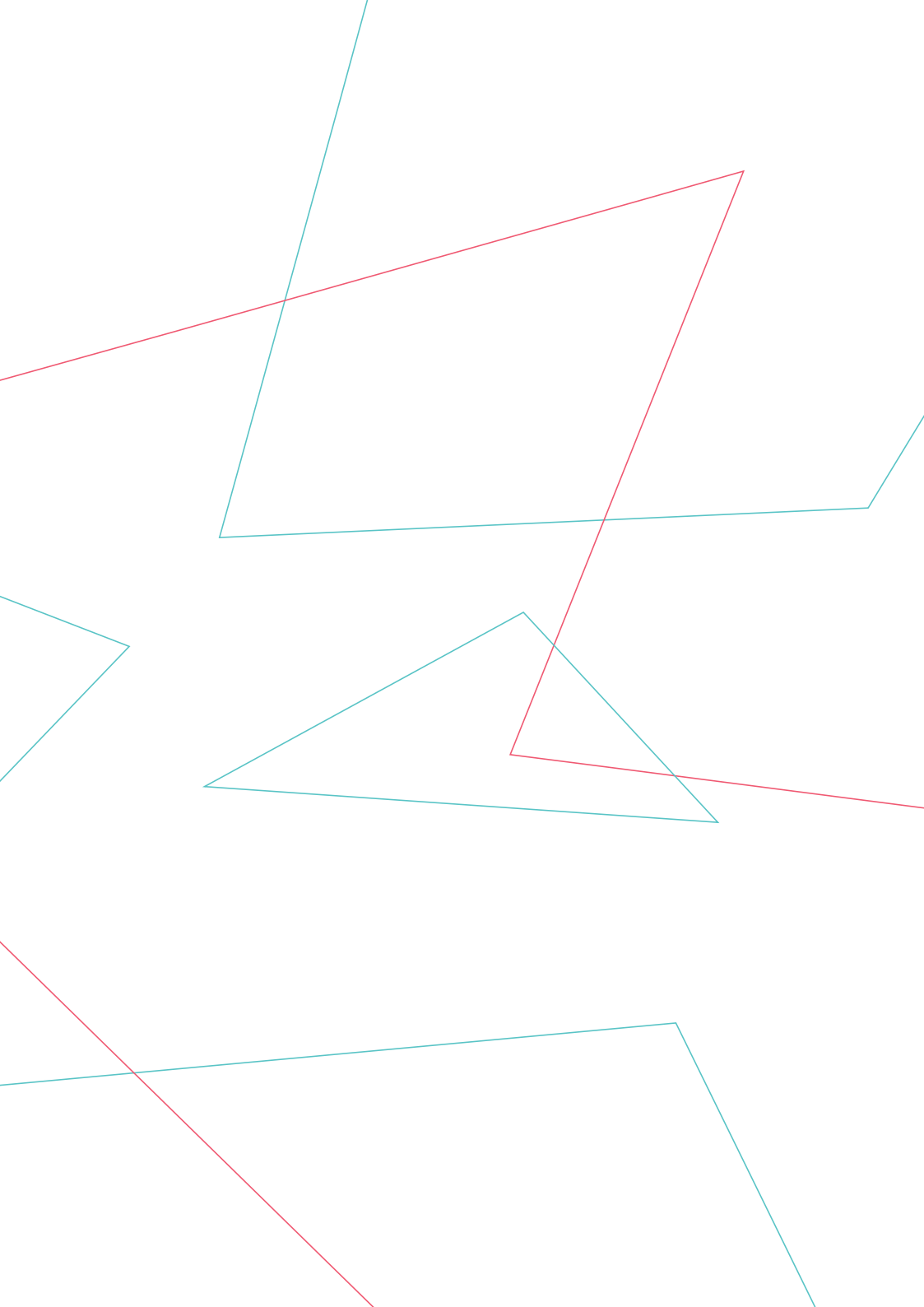
**1.6.** Le Crédit Mutuel Arkéa est l'un de ces acteurs proactifs. Historiquement engagé auprès de l'écosystème numérique et des startups en particulier, le Crédit Mutuel Arkéa a soutenu France Digitale dès sa création. Ayant bien compris que le modèle économique d'une startup ne répond pas aux normes bancaires établies en matière d'analyse de risque, le Crédit Mutuel Arkéa a mis en place un **dispositif spécifique d'accompagnement et de financement**. Afin de sortir du processus de décision classique, la banque a créé en 2014 une enveloppe financière dédiée aux startups.

# NOTRE MISSION

## FAIRE TOMBER LES IDÉES REÇUES



**1.6.** Né de cette incompréhension mutuelle, ce livre blanc a l'ambition de proposer une **pédagogie croisée**, dans l'objectif de favoriser les relations entre banques et startups, par l'adoption de programmes *ad hoc* ou le lancement de nouveaux services & produits.



The background features several thin, abstract lines. Two teal lines originate from the top edge and extend downwards. A red line starts from the left edge and extends downwards, crossing the teal lines. In the lower-left quadrant, there is a teal triangle with a red line passing through it.

# **VOUSAVEZDIT STARTUP?**

# LES STARTUPS TRANSFORMENT L'ÉCONOMIE AVEC DE NOUVEAUX MODÈLES



**+ 22 % emplois YOY**  
**+ 43% de CA YOY**  
**39% revenus ROW**

*Les performances économiques des startups,  
baromètre EY & France Digitale*

**2.1.** D'un point de vue macroéconomique, les startups représentent un véritable **vivier d'emplois, de croissance et de compétitivité.**

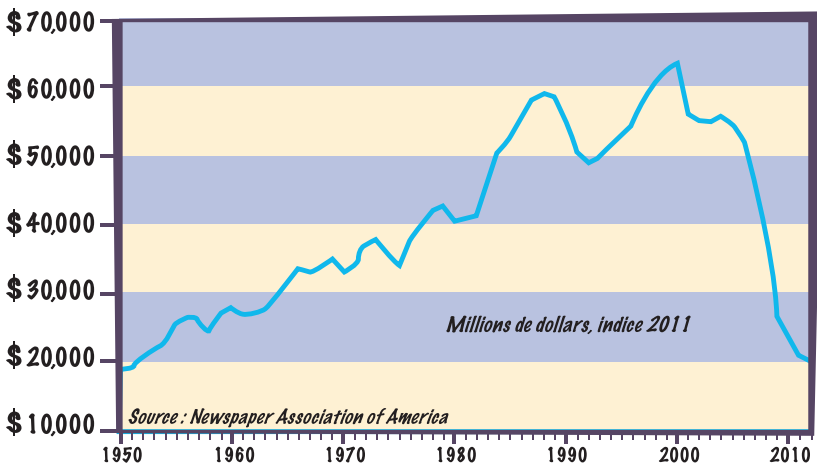
**2.2. Le numérique bouleverse les business models et transforme les industries** les unes après les autres : médias, musique, jeux, publicité, finance, assurance, *retail*, outils et processus de fabrication, édition, agriculture, armement et tant d'autres encore.

**2.3. Le secteur public tente de catalyser le développement fulgurant des pépites françaises :** citons notamment la création en 2013 de la French Tech, dotée de 215 millions d'euros, ainsi que le rôle prédominant de la BPI dans le financement des startups (en direct ou en indirect via les fonds, rappelons que 43% des fonds de capital-risque français proviennent du public) et les aides fiscales comme le Crédit Impôt Recherche (CIR) et le label Jeunes Entreprises Innovantes (JEI).



# DES DISRUPTIONS RAPIDES ET GÉNÉRALISÉES

Revenus de la presse papier entre 1950 et 2011 aux Etats-Unis



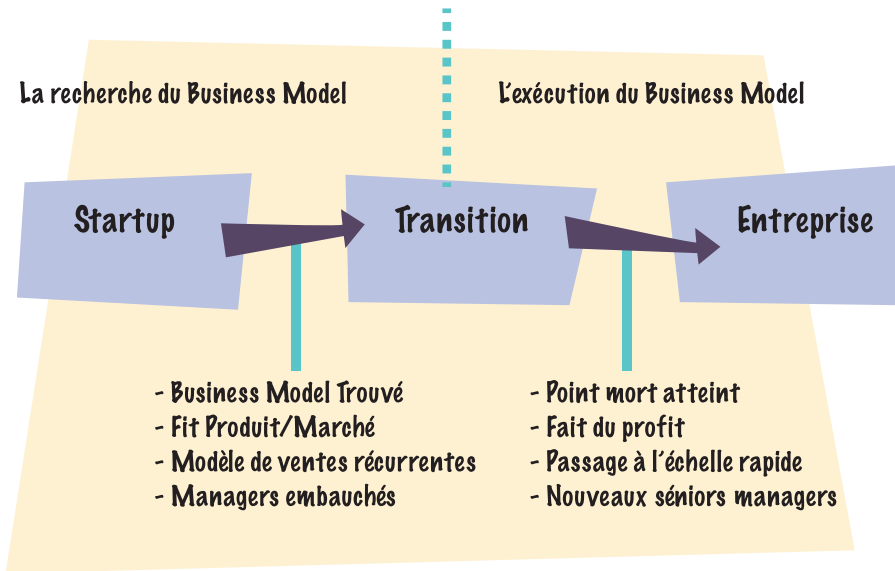
**2.4.** Certaines startups sont devenues rapidement des **plateformes géantes** (Amazon, Alibaba, Facebook, Twitter, LinkedIn, Salesforce, etc.) où s'agrègent **une multitude de sur-traitants qui viennent profiter de l'effet de réseau**. Ces acteurs révolutionnent rapidement les industries, et ce à l'échelle mondiale.

**2.5.** Ces mêmes startups **révolutionnent** par ailleurs certaines **activités bancaires**, notamment dans le domaine des moyens de paiement (*wallets* par exemple) : c'est le cas des géants du numérique non spécialisés (notamment Google ou Apple) mais aussi des spécialistes comme Paypal, ou encore de très nombreuses startups de FinTech.

**2.6.** Cette révolution numérique est prise très au sérieux : nous nous souvenons tous de la disparition de géants tels que Kodak, dont la **chute est arrivée en l'espace de quelques années**. C'est le cas de la plupart des industries *disruptées* par des innovations radicales. En témoignent également les chutes drastiques de revenus publicitaires de la presse papier dans les années 2000.

# LA DISRUPTION SORT DU CADRE DE L'ANALYSE FINANCIÈRE CLASSIQUE

de la startup à l'entreprise



**2.7.** Les modèles économiques des startups sont inédits : moins prévisibles, moins consommateurs de capitaux, avec de fortes ambitions de développement à l'international et une volonté de croissance continue et extrêmement rapide.

**2.8.** L'analyse financière classique des banques ne permet pas de répondre à celle des business plans atypiques qui, pour capter des parts de marché, s'appuient sur des déficits massifs et durables. **Les modèles d'analyse des banques sont conçus sur des activités dont la pérennité est acquise.**

L'historique des résultats financiers d'Amazon n'a en effet pas grand-chose à voir avec celui des groupes industriels nés au XIX<sup>ème</sup> et XX<sup>ème</sup> siècle.

# LES STARTUPS: BIEN PLUS QU'UNE ENTREPRISE EN DÉMARRAGE

## Les spécificités des startups

	Startup	Modèle classique
Business Model	Croissance	Rentabilité
Business Plan	Incertitude	Prévisibilité
Technologie	Disruption	Paradigme constant
Objectif Financier	Créer Valeur	Capter Valeur

**2.9. Une startup n'est pas une entreprise comme les autres :** c'est (a) une jeune entreprise, (b) à la recherche de son modèle d'affaires, (c) qui lui permet de passer à l'échelle (scalabilité), (d) en s'appuyant sur des innovations. Une fois son modèle économique stabilisé, une startup devient généralement une entreprise technologique traditionnelle.

**2.10.** Ainsi, une boulangerie ou une agence de communication ne sont pas des startups.

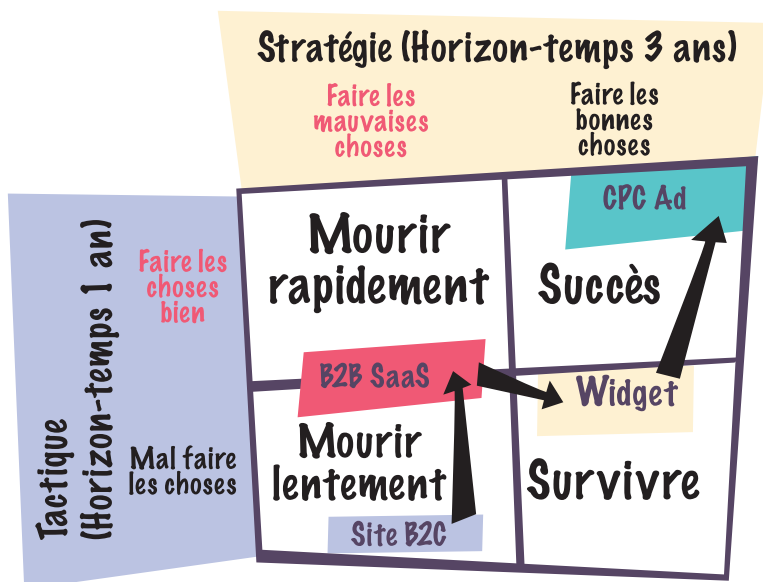
Une startup vise une croissance très importante, continue, avec des coûts marginaux faibles ou nuls. C'est ce qui garantit sa **scalabilité**. Cela induit d'**avoir à la fois : (a) un immense marché à adresser + (b) la capacité à adresser ce marché.**

Par exemple, si tout le monde veut du pain, une boulangerie n'arrive pas à servir le monde entier. Il en va de même pour l'agence de communication. La seule manière de distribuer significativement plus de pain est d'ouvrir des succursales et d'embaucher plus de personnes, ce qui induit des coûts marginaux importants.

# L'ART DE PIVOTER

## POUR ASSURER SON MODÈLE DE CROISSANCE

Les pivots successifs de Criteo : Site B2C, B2B SaaS, Widget, CPC Ad



**2.11.** L'objectif recherché par une startup n'est pas d'améliorer de manière incrémentale une façon de faire, mais bien de **changer radicalement la façon de faire pour multiplier par 10 ses résultats** : Amazon proposait à son lancement 10 fois plus de livres qu'un libraire (en réalité bien plus), Paypal permettait des paiements dix fois plus rapides.

**2.12.** Cette recherche d'innovation dans le modèle économique engendre beaucoup d'**incertitudes**. Elle se traduit à la fois dans la **proposition de valeur** elle-même, dans la façon de la **créer** (partenariats, ressources, etc.) et dans la façon de la **délivrer** (distribution et cycle de vente).

**2.13.** Ainsi, peu de startups exécuteront leur *business plan* initial. Pour répondre aux besoins de segments de marché, elles finiront par faire évoluer la façon de se raconter, de se vendre et feront parfois **évoluer significativement la proposition de valeur** elle-même, en utilisant une base technologique ou un segment de client : c'est ce qu'on appelle un **pivot**.



# CROISSANCE OU PROFITS?

**2.14.** Ces spécificités économiques ne sont pas sans implications financières. Pour bien les comprendre, comparons la valorisation du New York Times avec Twitter. Chacun emploie quelques milliers de salariés et propose des actualités lues par plusieurs millions de lecteurs. Pourtant lors de son introduction en Bourse, Twitter était valorisé à 24 milliards, soit 12 fois plus que la valorisation du NYT. Pourtant le NYT enregistrait un bénéfice net de \$133 millions tandis que Twitter perdait de l'argent.

**2.15.** Les **cashflows** expliquent cette différence de valorisation. Cela peut paraître étrange : le NYT est bénéficiaire et Twitter ne l'est pas. Mais la valeur d'une société ne dépend pas uniquement de sa capacité à générer des *cashflows* dans le présent.

Les investisseurs **prévoient** des *cashflows* importants du côté de Twitter, grâce à une croissance forte de ses revenus futurs et une diminution progressive de son coût d'exploitation. À l'inverse, les investisseurs ne prévoient pas une très forte croissance des revenus du NYT.

**2.16.** Ainsi, la valorisation de startups, qui paraît souvent exotique à première vue, doit-elle se comprendre comme une **anticipation de ses revenus futurs** : ce qui importe, c'est de créer un maximum de croissance pour capter un marché qui permettra plus tard de générer des revenus très significatifs.

# COURBES COMPARÉES : STARTUP VS ENTREPRISE TRADITIONNELLE

Projections financières entreprise classique (jaune) et startup (violet)

(M€)	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
CA	5	6	8	10	12
Coûts d'exploitation	6	6	3	3	4
Profits	-1	0	1	2	3
Profits cumulés	-1	-1	0	2	5

Besoin de financement sur cette période : 1M€

CA	5	9	15	27	47
Coûts d'exploitation	6	11	17	32	15
Profits	-1	-2	-2	4	15
Profits cumulés	-1	-3	-5	-1	14

Besoin de financement sur cette période : 5M€

**2.17.** Comparons une entreprise traditionnelle en cours de création et une startup. **Les courbes de revenus et de coûts** sont **linéaires** pour l'**entreprise traditionnelle**, **exponentielles** pour la **startup**.

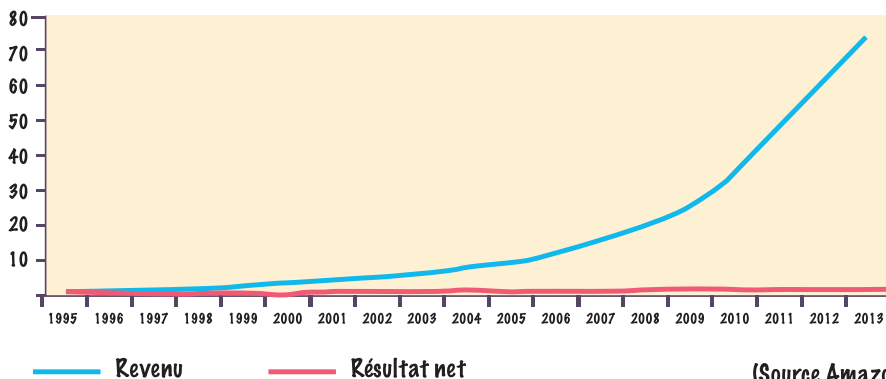
**2.18.** Le but des deux sociétés est que (a) la courbe des revenus dépasse celle des coûts (atteindre la **rentabilité**), (b) de maximiser la valeur créée (**profits cumulés**). Entre les deux, **la séquence s'inverse** : la startup se concentre sur le (b) quitte à retarder le (a), l'entreprise traditionnelle se concentre sur le (a) pour ensuite s'occuper du (b).

**2.19.** Les startups **maximisent leur croissance** pour améliorer la valeur créée. Pour cela, elles n'hésitent pas à accroître leurs coûts d'exploitation, principalement par **l'embauche, et réinvestissent intégralement d'éventuels profits générés**.

**2.20.** Cette recherche de croissance pose des difficultés pour les banques : privilégier (b) à (a) entraîne d'**importants risques de défaut**, avec un **fort besoin en capital** et une **croissance peu prévisible**.

# ÉTUDE DE CAS : AMAZON EST-ELLE UNE STARTUP ?

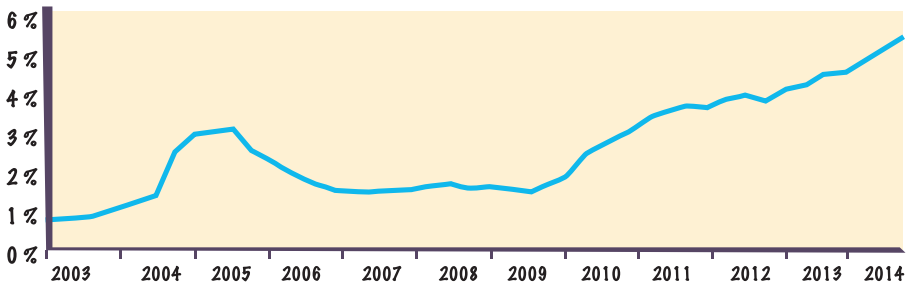
Amazon depuis son lancement (milliards de dollars)



**2.21.** Créée il y a 10 ans, **Amazon** est-elle toujours une startup ? Nous allons voir que son comportement répond à notre définition : **croissance très importante** et **réinvestissement de l'intégralité de ses profits** (donc non versement de dividendes).

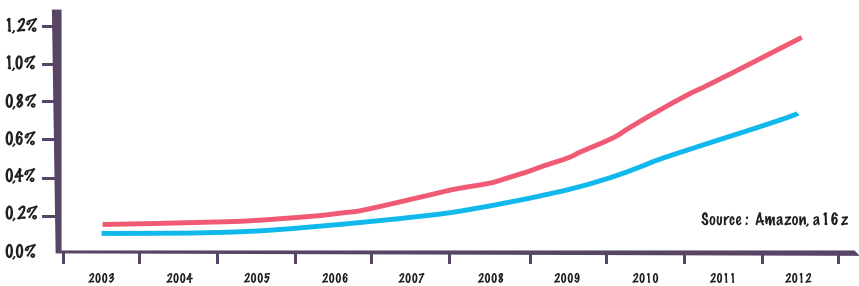
**2.22.** La **courbe de croissance du revenu d'Amazon** répond bien à la représentation de la **fonction exponentielle** (schéma 1). La croissance des revenus, relativement faible de 1994 à 2006, s'est accélérée entre 2006 et 2009, puis encore plus rapidement à partir de 2009, soutenue notamment par l'arrivée des vendeurs tiers (les ventes générées par les e-commerçants tiers représentent 40% en volume sur la plateforme e-commerce Amazon en 2014 et 20% de ses revenus) et l'internationalisation.

## Investissement par rapport aux revenus d'Amazon



Source : Amazon, a16z

## Part d'Amazon Amérique du Nord dans le commerce de détail US



Source : Amazon, a16z

— commerce de détail

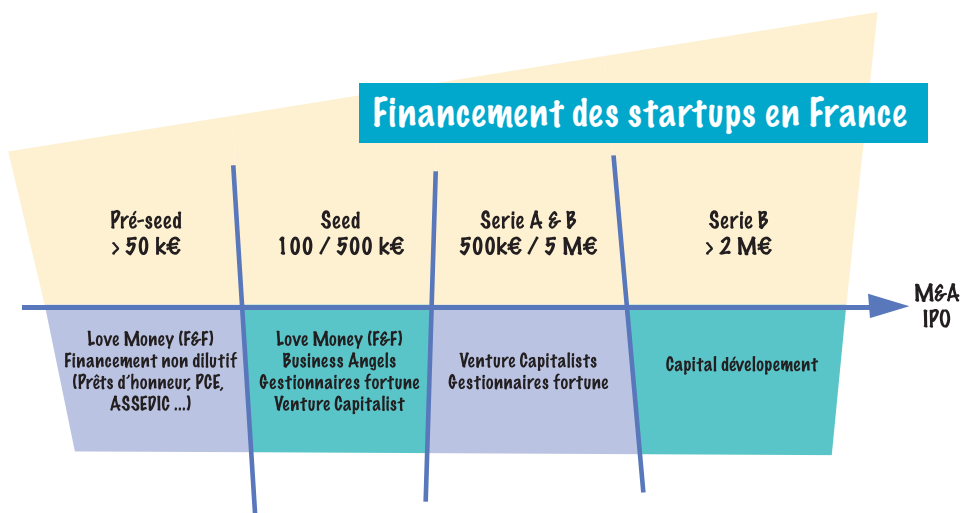
— commerce de détail à l'exception du carburant, agroalimentaire et matériaux de construction

**2.23.** Malgré des revenus importants et une forte croissance, Amazon cherche à **créer plus de valeur qu'elle n'en capte**, comme le montre l'augmentation de son ratio *capex/sales* (schéma 2 - évolution du ratio dépenses d'investissement de capital/ventes) : **pour chaque dollar généré, l'entreprise dépense de plus en plus**, donc dégrade sa rentabilité à court terme, pour poursuivre sa croissance et générer plus de valeur à long terme. Ces investissements sont principalement effectués dans des plateformes logistiques et des infrastructures IT (*datacenters*).

**2.24.** Amazon poursuit sa quête de croissance, à l'instar d'une startup en démarrage, car elle considère que son **potentiel de croissance est à peine entamé**, non seulement à l'international mais aussi sur son marché domestique, l'Amérique du Nord. À titre indicatif, Amazon ne représente qu'1% du marché du retail aux US.



# VOUS AVEZ DIT FINANCEMENT?



**2.25. Le financement par la dette (aussi appelé financement « bas de bilan ») ne convient pas au besoin de capital des startups.** Le financement par la dette repose sur une prévisibilité forte de l'activité, c'est-à-dire une capacité à générer des *cashflows* **à court terme** permettant de rembourser le capital et l'intérêt. Or, une startup a besoin de capitaux sur la durée pour générer des *cashflows* importants (mais hypothétiques) dans le futur.

**2.26. Le cycle de vie de la startup nécessite donc l'intervention de financement en haut de bilan, en ouvrant son capital à des investisseurs extérieurs.** Compte-tenu de la particularité du modèle et des exigences de ce type de financement, sont apparus des investisseurs spécialisés dans le financement des startups : principalement des *Business Angels* et des fonds de capital-risque (*Venture Capitalists*), mais aussi des gestionnaires de fortunes et, plus tard dans la vie de la startup, des fonds de capital développement.

# LE FINANCEMENT D'UNE STARTUP EN FONDS PROPRES RELÈVE AVANT TOUT DU CAPITAL- INVESTISSEMENT

**« Nous sommes très fiers d'accompagner les entrepreneurs, c'est une bouffée d'oxygène, ce sont des histoires souvent complexes mais positives! »**

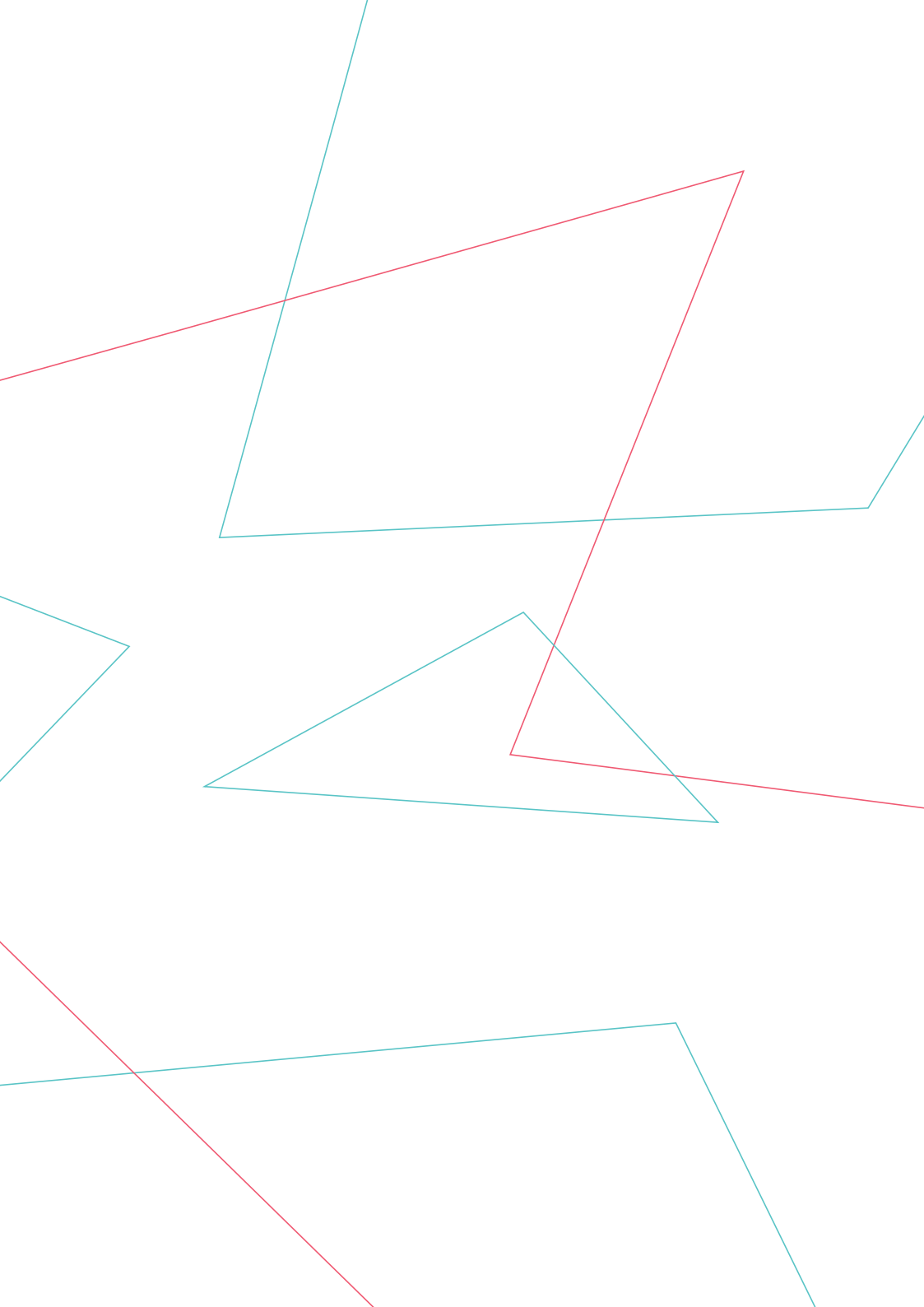
Ronan Le Moal, Directeur général, Crédit Mutuel Arkéa

### **2.27. Le financement en fonds propres d'une startup n'est pas le métier d'une banque traditionnelle, mais celui du capital-investissement.**

Certains groupes bancaires possèdent néanmoins leur propre filiale de capital-investissement ou encore, investissent indirectement en fonds propres, via des fonds d'amorçage par exemple : c'est le cas du Crédit Mutuel Arkéa qui est présent depuis l'origine dans le fonds d'investissement ISAI, dont la vocation est de financer et accompagner des sociétés Internet.

**2.28.** Néanmoins, les entrepreneurs peuvent préférer le financement par la dette, qui permet de **ne pas diluer la propriété de l'entreprise.** Dans cette configuration, les startups peuvent alors être amenées à solliciter des prêts bancaires, notamment pour financer :

- l'investissement dans des infrastructures logistiques ou IT. C'est le cas des startups qui gèrent des flux physiques (e-commerce, hardware, etc.) et dont la croissance entraîne une augmentation du BFR.
- la location ou l'acquisition de locaux dans la perspective d'une croissance future,
- les frais de prospection liés à une internationalisation rapide (33% du CA des startups est réalisé à l'international),
- le besoin de capitaux avant une nouvelle levée de fonds, plus longue que prévue par l'entrepreneur. Un besoin d'autant plus important qu'il entraîne une baisse du pouvoir de négociation avec l'investisseur.



The background features several thin, abstract lines. Two teal lines originate from the top edge and extend downwards. A red line starts from the left edge and extends downwards, crossing the teal lines. In the lower-left quadrant, there is a teal-outlined triangle that overlaps with the red line.

**VOUSAVEZDIT  
BANQUE?**

# LES COULISSES DE LA BANQUE

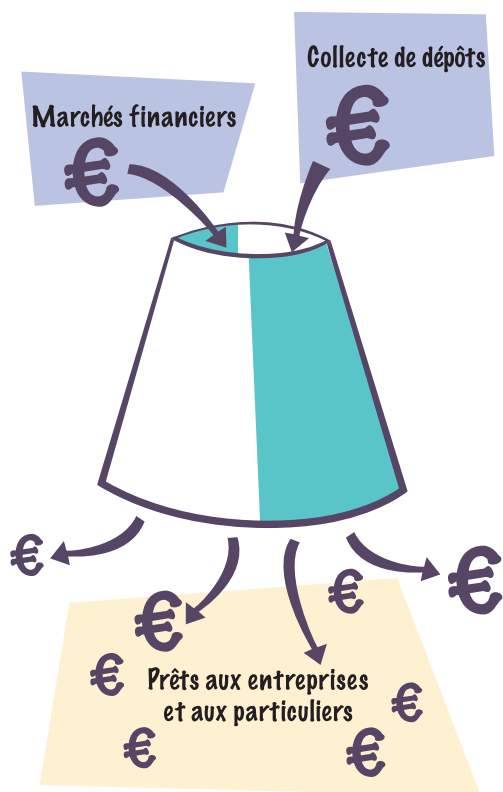


**3.1.** Nombreux sont les dirigeants de startups qui ont connu des **déconvenues avec leur banque** : incompréhensions, refus de financement, manque de disponibilité... Pour faciliter la relation, il est important de se pencher sur **les coulisses** du métier de banquier, et sur ses contraintes...

**3.2. Les besoins des startups se distinguent** de ceux traités traditionnellement par les banques. Les modèles de prévision des banques ne sont pas construits sur des business plan qui perdent massivement de l'argent les premières années d'existence. Explications.



# LA BANQUE : VÉRITABLE COURROIE DE TRANSMISSION DE L'ÉCONOMIE



**3.3.** Revenons tout d'abord sur le cœur de métier d'une banque, et ses principes de fonctionnement.

**3.4.** D'un côté, les banques **collectent** les dépôts – qu'elles rémunèrent – auprès de ceux qui ont une capacité d'épargne. De l'autre, en accordant des crédits, les banques **mettent des ressources à disposition** de ceux qui ont un besoin de financement. Schématiquement, la banque occupe donc le rôle d'**intermédiaire** entre prêteurs et emprunteurs.

Mais les dépôts collectés sont généralement inférieurs aux volumes des prêts distribués. Pour combler cet écart, les banques sont amenées à se refinancer sur les marchés financiers.

**3.5.** L'activité de collecte et de prêt place la banque au confluent d'une grande diversité de **risques**, qu'elle doit **gérer et maîtriser**. Pour exercer son métier, la banque est en effet amenée à prendre des risques de plusieurs natures pour ses clients.

VOUS  
AVEZ  
DIT  
RISQUES?

**3.6.** Évoquons ici les deux principaux risques auxquels les banques doivent faire face : le risque de **liquidité** et le risque de **solvabilité**.

La solvabilité et la liquidité sont deux indicateurs essentiels, regardés de près par les instances de contrôle réglementaire et qui traduisent la solidité d'une banque. Si la **solvabilité** désigne la capacité des banques à **faire face à leurs engagements ou pertes à moyen et long-terme**, la **liquidité** désigne la capacité à **mobiliser rapidement les fonds** nécessaires pour faire face aux échéances immédiates (exemple : retraits massifs de dépôts sur une période courte). Les banques sont ainsi soumises à des « stress-tests » qui visent à évaluer la solidité de leurs bilans en cas de « choc » économique ou financier.

**3.7.** Ces indicateurs sont bien **distincts** mais restent **indissociables**. Ils interagissent et se renforcent mutuellement. Lors de la crise financière de 2007-2008, la négligence de la liquidité dans la gestion de la solvabilité de certaines banques a révélé les faiblesses du système bancaire.

# LES RÈGLES PRUDENTIELLES DU SECTEUR BANCAIRE

**3.8.** La place prépondérante des risques dans l'activité des banques a incité les autorités de contrôle nationales et internationales à édicter **un ensemble très dense de ratios et règlements prudentiels**. Ces règles sont destinées à garantir la sécurité et la pérennité des établissements bancaires, et *in fine* à **protéger leurs clients**.

**3.9.** La **gestion des risques** doit être avant tout comprise comme une expertise indispensable qui permet aux banques d'**assurer les grands équilibres** entre d'un côté, les investissements qu'elles réalisent (et la prise de risque associée) et de l'autre, la préservation de l'épargne de leurs clients et le financement des acteurs de l'économie.

**3.10.** Le **secteur bancaire** est aujourd'hui parmi **les plus régulés qui soient**. Cette tendance de fond s'est accentuée après la crise financière de 2008. Les **exigences en fonds propres et liquidités** des banques ont considérablement augmenté.

**3.11.** Les exigences en **fonds propres peuvent varier de 1 à 4** selon la nature du risque pris par la banque. Ainsi, pour les activités de **bas de bilan** (crédit bancaire par exemple) l'exigence est de **8%** - c'est-à-dire que pour 100 € prêtés, la banque devra mettre 8 € en réserve de fonds propres - quand cette exigence atteindra près de **40%** pour les activités de **haut de bilan** (capital-investissement).

**3.12.** Ces mesures ne sont pas sans conséquence sur le bilan et l'activité des banques. Leur **capacité à prêter** est en effet directement **corrélée à leurs niveaux de fonds propres**.

# #PLACEMENT



**3.13.** Le **placement** concerne avant tout les structures avec de **forts excédents de trésorerie**. Cela peut être le cas de startups payées en temps réel par leurs clients, mais qui règlent leurs fournisseurs sur la base d'un modèle plus traditionnel, à J+30 ou J+60.

**3.14.** Ces modèles génèrent un **besoin en fonds de roulement** (BFR) **positif**, qui nécessite lui-même des placements adaptés. Une bonne gestion de la trésorerie sera toujours considérée comme un signal positif pour un investisseur.



# #FLUX



**3.15.** Le traitement des **flux** se réfère aux **encaissements et décaissements**. Pour les startups, il recouvre principalement les **opérations courantes** (exemple : versement des salaires, paiement d'un prestataire) et les transactions de leurs clients opérées via les **solutions de paiements sur leurs plateformes**.

**3.16.** Ces activités concernent l'ensemble des entreprises. Si la gestion des comptes courants ne nécessite pas d'expertise particulière (à l'exception des modalités, notamment les tarifs et les autorisations de découvert), **les technologies de paiement, en revanche, ne se valent pas toutes d'une banque à l'autre**.

# #FINANCEMENT

**3.17.** Le **financement** fait référence aux **crédits bancaires** du quotidien (facilité de caisse pour gérer les décalages ponctuels de trésorerie), les équipements (en particulier la location financière de matériels ou de véhicules), ou un investissement immobilier (crédit-bail notamment).

**3.18.** Le financement peut également prendre la forme de produits plus sophistiqués, notamment **l'escompte** (nantissement de titres contre une avance de trésorerie) ou **l'affacturage** (un établissement de crédit prend en charge le recouvrement des créances).

**3.19.** Une banque se rémunère sur un **pourcentage du capital nominal prêté**, correspondant au taux d'intérêt. Le calcul du taux reflète le **risque pris** et la **durée du prêt**.

**3.20.** Le **financement est facilité** lorsque le dirigeant de startup peut **gager des actifs** pour minimiser le risque en cas de défaut. C'est particulièrement le cas lors de financement d'équipements, de stocks ou de crédit-bail.

# VITESSE DE CROISSANCE VS PRUDENCE



*L'hyper-croissance des startups  
peut être source d'incompréhensions*

**3.21.** Par ailleurs, le rythme de croissance d'une activité va influencer le Besoin de Fonds de Roulement (BFR), en particulier dans le e-commerce. **Plus la startup croît rapidement, plus elle doit acheter des stocks importants.**

Dans tous les cas, il est important de bien retenir que le financement interviendra si et seulement si la banque **comprend au préalable le modèle, et l'activité.**

**3.22.** La banque peut aussi proposer des **produits d'assurances**, avec le développement d'offres spécifiques à destination des startups, telles que les assurances « homme clé ».

**3.23.** La banque intervient également en qualité de **conseil**, en particulier sur les questions de **réglementation et de lutte anti-blanchiment.** Sa vision globale est une source de réassurance.

# PRENDRE LE TEMPS DE SE COMPRENDRE



**3.24.** Banques et startups ne parlent pas toujours la même langue. Or, il n’y a pas d’évidence pour un acteur qui n’est pas familier d’une activité donnée. Si le financement n’est pas certain pour les activités comprises, **il le sera d’autant moins pour les activités non comprises.**

**3.25.** La relation qui lie le dirigeant de startup avec la banque doit être envisagée comme une relation globale de **partenariat**, avec pour **objectif commun le développement de l’activité.** La banque est là pour conseiller le dirigeant. Elle recherche des services et des financements adaptés, en réponse à ses attentes.

**3.26.** L’**anticipation** de l’**activité** et des **difficultés** est un point clé qui favorisera la confiance accordée par la banque. Cela passe par la communication de données fiables sur la startup et ses perspectives, pour favoriser l’accompagnement espéré.



# L'ART DE PITCHER SON BANQUIER

**« Nous devons passer le temps nécessaire avec les entrepreneurs, pour pouvoir travailler avec eux : nous ne pouvons pas financer un projet que nous ne comprenons pas. »**

Ronan Le Moal, Directeur général, Crédit Mutuel Arkéa

**3.27.** Il convient de rappeler qu'un dossier de financement suit un **parcours de validation**, en particulier par un **comité de crédit** qui va examiner en détail les **ratios classiques** d'analyse financière. Le comité de crédit sera plus enclin à accepter un dossier si quelqu'un est là pour le défendre. Le banquier est le meilleur allié du dirigeant pour **soutenir son dossier**, il est donc indispensable qu'il comprenne le projet en détail pour en apprécier pleinement l'intérêt.

**3.28.** La **pédagogie** est essentielle. Bien préparer son projet, en le décrivant clairement et précisément, permet de chiffrer le projet et ses différentes composantes et de construire un plan de financement adapté, en prévoyant les garanties possibles.

**PITCH DE  
BANQUIERS,  
PITCH DE  
CAPITAL-  
RISQUEURS**

**« On a trouvé cette  
connaissance du monde  
et des cycles de vie  
des startups chez  
Crédit Mutuel Arkéa. »**

Eric de la Bonnardière - CEO de EVANEOS

### **3.29. Les acteurs bancaires partagent les mêmes attentes que les capital-risqueurs.**

Ils veulent connaître l'équipe, le réseau de mentors et de partenaires qui soutiennent le développement. Comprendre le marché, la distribution, les acteurs de la chaîne de valeur, les barrières à l'entrée, la traction\* et valider le plan de développement.

Bref, pour un VC comme pour un banquier, les critères sont l'équipe, l'opportunité et le modèle économique. Cependant, **contrairement au VC, le banquier n'a pas besoin d'une taille de marché immense, ni d'opportunités de sortie dans 7-8 ans, ni d'une très grande scalabilité.**

**3.30.** Toutes les banques et tous les entrepreneurs interviewés ont insisté sur le besoin de **pédagogie** et de **cautions** (investisseurs, mentors, jurys, médias...).

\* Preuve quantitative de la demande, souvent un nombre d'utilisateurs actifs.

**CRÉDIT  
MUTUEL  
ARKEA,  
UN MODÈLE  
UNIQUE**

**Le Crédit Mutuel Arkéa, au cœur  
de l'écosystème numérique**

**Crédit Mutuel  
ARKEA** 

**1<sup>er</sup> partenaire du France Digitale Day depuis sa création**

**FRANCE**  **DIGITALE  
DAY**

**3.31.** Au-delà des modes de financement « habituels », le Crédit Mutuel Arkéa peut **intervenir directement** en entrant au capital de sociétés pour soutenir des projets innovants. C'est le cas de l'investissement réalisé dans Prêt d'Union, première plate-forme de prêts entre particuliers en France.

**3.32.** Le Crédit Mutuel Arkéa intervient aussi de **manière indirecte**, comme le montre son investissement, dès son lancement en 2010, dans ISAI, le fonds d'investissement des entrepreneurs Internet. Un domaine dans lequel le Crédit Mutuel Arkéa, première banque à avoir développé son activité en ligne dans les années 90, est lui-même précurseur.

**3.33.** Par ailleurs, le Crédit Mutuel Arkéa **participe pleinement à l'animation de l'écosystème numérique** : il est le soutien historique du France Digitale Day, du West Web Festival, de cantines numériques en région, ou encore parrain du programme court Entreprendre C Grandir, dédié aux entrepreneurs...

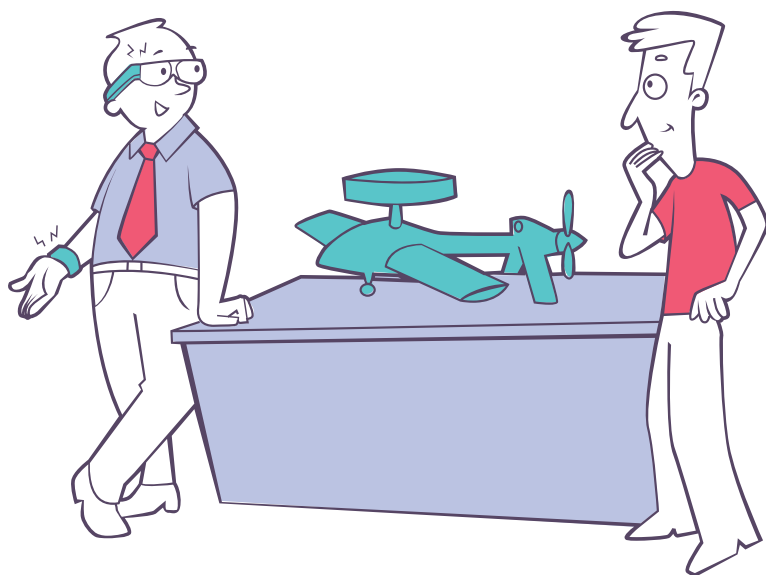




**BANQUES &  
STARTUPS  
SONT-ELLES  
SI DIFFÉRENTES ?**



# UN COUPLE AU COEUR DE LA TRANS- FORMATION NUMÉRIQUE



**4.1.** Principalement portée par les startups, l'accélération digitale est une réalité pour les banques et plus largement pour le secteur financier. En parallèle des évolutions réglementaires, **le monde de la banque connaît lui aussi une profonde mutation** : les nouvelles technologies, les objets connectés, les médias sociaux, l'interaction avec les clients et les modes de consommation conduisent à des évolutions majeures de la chaîne de valeur du secteur bancaire.

**4.2.** Les acteurs bancaires doivent rester en initiative et considérer les mutations permanentes de leur environnement comme autant d'opportunités de faire valoir la singularité de leur modèle. Avec une seule et même ambition : **placer l'expérience client au cœur de leurs priorités**, de leurs actions et choix d'organisation.

L'AUDACE,  
UN ÉTAT  
D'ESPRIT

**4.3.** Doté d'une forte culture et expertise technologique, le Crédit Mutuel Arkéa explore les sujets qui sont au cœur de la transformation numérique : mobilité, géolocalisation, objets connectés, big data, biométrie... autant d'intérêts partagés avec les startups. Cette agilité permet au groupe bancaire de **co-construire des offres innovantes** et économiquement pertinentes avec et pour les startups.

**4.4.** Cette même agilité lui confère la capacité à proposer une offre complète de produits et services rapidement adaptables aux startups. C'est le cas des **solutions de paiement** – qui constituent souvent le point névralgique pour les startups –, comme celui de la **gestion des flux bancaires**. Ainsi, le Crédit Mutuel Arkéa accompagne-t-il, depuis leurs débuts, des pépites françaises telles que Blablacar, Leetchi, Limonetik ou encore Mangopay.

# LA BANQUE EST UNE ENTREPRISE TECHNOLO- GIQUE

**« Choisir de se lancer  
dans les FinTech,  
c'est faire la banque  
de demain. »**

Charles EGLY, CEO & Co-fondateur de Prêt d'union

**4.5.** Une banque est par nature une **entreprise qui gère de l'information à grande échelle** : traitement des flux de données, modélisation des risques sous forme d'algorithmes...

**4.6.** Observées sous cet angle, banques et startups **partagent des enjeux technologiques communs**. L'exploitation des données, or noir de la connaissance client, sont au coeur de leurs préoccupations, comme en témoigne le défi du **big data** : comment capter, traiter et croiser l'énorme potentiel que représentent les données, transactionnelles notamment, détenues par les banques ?

# VERS UNE CONVERGENCE NATURELLE ?



**4.7.** La crise de confiance dans le secteur bancaire, couplée à une croissance atone, ont favorisé **l'émergence de nouveaux acteurs** et l'apparition **d'initiatives alternatives** au recours bancaire traditionnel.

**4.8.** Ces initiatives répondent à des **tendances sociétales fortes**, comme celle de la consommation collaborative ou la montée de la personnalisation des services.

**4.9.** C'est le cas des FinTechs qui **investissent toutes les activités historiques de la banque**, tout en s'appuyant **sur les acteurs traditionnels** pour la gestion de leur backoffice et pour faire face au poids des exigences réglementaires ou juridiques.

**4.10.** Cette évolution structurelle du secteur amène les banques et les startups à **converger naturellement** et à **accélérer leur collaboration**. Elles partagent, expérimentent, prennent des risques pour une même finalité : innover pour créer de la valeur pour leurs clients, en réponse à l'évolution de leurs besoins et usages.



**LE MOT DE LA FIN :  
LE DÉBUT DE  
NOUVELLES AVEN-  
TURES ENTREPRE-  
NEURIALES ?**

Ce guide des bonnes relations entre les banques et les startups est le fruit d'une collaboration étroite entre France Digitale et le Crédit Mutuel Arkéa. Ce livre blanc n'a d'autres ambitions que de briser les clichés, de lever les malentendus et de susciter échanges et dialogue entre entrepreneurs de l'écosystème digital et acteurs bancaires. Il n'a pas la prétention de tout résoudre mais il doit contribuer à créer les conditions d'une meilleure coopération. Nous avons tous et tout à y gagner. Plus qu'un aboutissement, ce guide est, je l'espère, le point de départ de belles aventures, de belles réussites technologiques et surtout de belles entreprises.

**Ronan Le Moal, Directeur Général de Crédit Mutuel Arkéa**





Crédit Mutuel  
ARKEA



FRANCE  DIGITALE