

**THESE EXECUTIVE DOCTORATE IN BUSINESS ADMINISTRATION  
DE L'UNIVERSITÉ PARIS-DAUPHINE**

**Jean – Michel ROCCHI**

**LES BANQUES EN LIGNE ET LES NEOBANQUES EN FRANCE (1994 –  
2019) : EMERGENCE, MUTATION, ET SURVIE. UNE ETUDE MIXTE PAR  
LA METHODE DES CAS MULTIPLES ET L'AQQC SIMPLE (csQCA).**

**DIRECTEUR DE THESE EDBA :**

**MONSIEUR JULIEN JOURDAN**

**PROFESSEUR A L'UNIVERSITE PARIS -DAUPHINE – PSL**

*Jury en date du 7 novembre 2019, à 9 H 30 en salle B 508.*

**Régis Coeurderoy, Professeur, HDR, ESCP Europe, Rapporteur externe.**

**Colette Depeyre, Maître de Conférences, Université Paris Dauphine - PSL,  
Rapporteur interne.**

**Guillaume Chanson, Maître de Conférences, Université de Paris 1 - Panthéon  
Sorbonne, Président du Jury.**

**Julien Jourdan, Professeur, Université Paris Dauphine - PSL, Directeur de thèse.**

**Authorization for Digital dissemination of EDDBA theses**  
(Autorisation de diffusion électronique des thèses d'EDDBA)

Les données comprises dans les thèses d'EDDBA doivent être protégées. C'est pourquoi ces données sont présentées dans les thèses d'une manière qui protège les intérêts des participants. Les thèses sont traitées selon la politique de confidentialité en vigueur à l'Université Paris-Dauphine.

De même que la soutenance des thèses est publique, et mis à part les cas spécifiques de confidentialité expressément demandés en amont par l'auteur et accordés par le jury, la thèse sera diffusée au sein de l'établissement et sur le site du programme (numérique, physique).

L'auteur est responsable du contenu de sa thèse. À tout moment, l'auteur peut exercer son droit de retrait et demander par courrier adressé à l'administration du programme la fin de la diffusion sur internet de sa thèse.

L'auteur reste libre de diffuser sa thèse via un éditeur commercial.

---

There is a need to protect the confidentiality of information provided in the EDDBA thesis. For this reason, the data and other material included in the thesis have been presented in such a way as to protect the interests of the participants. The theses will be handled according to the Université Paris-Dauphine's confidentiality policy.

As the defense of the thesis is public and apart from any specific request in confidentiality from the author and granted by the jury, the EDDBA thesis will be disseminated in the University and on the EDDBA program's website (digital and/or paper copy).

The author is held responsible for the content of his thesis. At any point in time can the author exercise his right to withdraw his thesis from the internet, upon written request to the program administration.

The author remains free to publish his thesis through any commercial editor.

## REMERCIEMENTS ET TEMOIGNAGES DE RECONNAISSANCE

Je dois tout d'abord remercier Julien Jourdan, Professeur de Stratégie à l'Université de Paris Dauphine – PSL Research University, de m'avoir accepté comme thésard EDBA. La pertinence de ses conseils, le partage de son savoir, et sa patience de chercheur pourtant affairé, ont été essentielles pour concrétiser mon projet. La co-direction (dynamique et dévouée) du programme doctoral EDBA, assurée conjointement par Lionel Garreau et Isabelle Bouty, a aussi beaucoup contribué à cette réalisation, et au-delà m'a permis de participer à une belle aventure humaine avec les enseignants et mes pairs. Le corps professoral de l'EBDA par son enseignement d'exception m'a placé, comme tous comme mes camarades et amis de la cohorte 10, dans une position favorable. Ainsi, par exemple, le Professeur Pierre Romelaer et son captivant cours d'épistémologie a fait de nous des privilégiés. Le Professeur Bernard de Montmorillon nous a fait partager quant à lui une vista en Stratégie remarquable et remarquée. Un grand merci aussi au Professeur de Stratégie Bancaire Hervé Alexandre pour des échanges très fructueux sur les plateformes bancaires. Je n'oublierai pas Nicolas Berland, Professeur de Management en charge de DRM (et mon ancien Responsable en Master CCA) pour ses conseils judicieux. Bénédicte Germon a été la *blue fairy* de la logistique du programme EBDA, dont le flambeau a été efficacement repris par Béatrice Pargny. J'exprime également ma sincère gratitude envers Guillaume Chanson, Maître de Conférences à l'Université de Paris 1 - Panthéon Sorbonne tant pour son passionnant séminaire d'EBDA sur la méthode QCA (*Qualitative Comparative Analysis*) ainsi que pour les conseils judicieux ensuite prodigués concernant les résultats de mes études de csQCA. Je remercie vivement les relecteurs de cette thèse EBDA, les erreurs, les approximations et les insuffisances restent miennes. William Barnett et Glenn Carroll, Professeurs de Stratégie à Stanford GSB m'ont donné le goût de cette discipline qu'ils en soient remerciés. Bill et surtout Glenn, sont par ailleurs des contributeurs notables de l'écologie des populations organisationnelles, théorie centrale dans la revue de littérature de ma thèse EDBA. À Kellogg SM (*Northwestern University*), j'ai eu le bonheur d'écouter une trilogie talentueuse et bienveillante de Professeurs de Stratégie composée de Stephen Burnett, Daniel Diermeier et enfin et surtout de l'incomparable Edward Zajac lesquels ont renforcé mon attrait et ma connaissance de cette matière.

## ABSTRACT

This thesis aims to examine in France the structural factors that influence the demography of two organizational populations namely online banks and neobanks during the period 1994-2019, notably marked by organizational deaths and acquisitions. The multiple case method and a crisp-set qualitative comparative analysis (csQCA) of a comprehensive nature were used. Our research question is: How and to what extent can online banks and neobanks emerge, mutate and survive in the French banking environment? In line with the Darwinian revolution, organizational population ecology (Hannan & Freeman, 1977) provides us with our conceptual framework. The first study using a first sample focused on survival (or death). Four conditions were included in this study: age, legitimacy, French nationality, and no perception of controversy. The second study uses a new sample and studies the acquisition (or not) and tests: the legitimacy (and then the absence of overstaffing), the absence of a financial shareholder and the French nationality. The first study suggests that to survive the actors must be legitimate and being not perceived as controversial or otherwise be elderly, legitimate and have a French shareholder. The second study suggests that to be acquired, firms must be foreign and without overstaffing or French and without a financial shareholder. In addition, our studies argue for the existence of a liability of foreignness in the population of online banks but not of neobanks. We propose that organizational population ecology integrate the migratory factor to study populations exposed to intense international competition.

## RÉSUMÉ

Cette thèse vise à examiner en France les facteurs structurels qui influencent la démographie de deux populations organisationnelles à savoir les banques en ligne et les néobanques au cours de la période 1994-2019, marquées notamment par des morts organisationnelles et des acquisitions. Il a été recouru à la méthode des cas multiples ainsi qu'à une analyse quali-quantitative comparée simple (csQCA) de nature compréhensive. Notre question de recherche est la suivante : Comment et dans quelle mesure les banques en ligne et les néobanques peuvent-elles émerger, muter et survivre au sein de l'environnement bancaire français ? Dans la lignée de la révolution darwinienne, l'écologie des populations organisationnelles (Hannan et Freeman, 1977) nous fournit notre cadre conceptuel. La première étude qui utilise un premier échantillon a porté sur la survie (ou la mort). Quatre conditions ont été incluses dans cette étude : l'âge, la légitimité, la nationalité française, et l'absence de controverse perçue. La seconde étude utilise un nouvel échantillon et étudie l'acquisition (ou non) et teste : la légitimité (puis ensuite l'absence de sureffectifs), l'absence d'un actionnaire financier et la nationalité française. La première étude suggère que pour survivre les acteurs doivent être légitimes et être non perçues comme controversées ou par ailleurs être âgés, légitimes et avoir un actionnaire français. La seconde étude suggère quant à elle que pour être acquises les firmes doivent être étrangères et sans sureffectifs ou françaises et sans actionnaire financier. En outre, nos études plaident en faveur de l'existence d'un handicap de l'étranger au sein de la population des banques en ligne mais pas des néobanques. Nous proposons que l'écologie des populations organisationnelles intègre le facteur migratoire pour étudier les populations exposées à une vive concurrence internationale.

## Table des matières

INTRODUCTION.....	11
PARTIE 1. REVUE DE LITTÉRATURE SUR L'ÉVOLUTIONNISME EN SCIENCES SOCIALES.....	27
1. Évolutionnisme et écologie des populations organisationnelles en sciences sociales. ....	33
1.1. L'évolutionnisme au sein des organisations et la dimension communautaire.....	34
1.1.1. Les grands principes évolutionnistes.....	35
1.1.2. Une grande diversité au sein des courants évolutionnistes. ....	35
1.1.3. Facteurs affectant la mortalité : âge, diversité, légitimité, ressources biotiques, répartition des ressources, géographie.....	36
1.1.4. La communauté comme niveau d'analyse : un basculement de la définition aux conséquences fondamentales.....	44
1.1.5. De la nécessité d'étudier les formes organisationnelles.....	46
1.1.6. La question de l'isomorphisme symbolique lié au nom et ses conséquences....	49
1.1.7. La question centrale de la légitimité. ....	50
1.1.8. Le débat sur le handicap de l'étranger.....	56
1.1.9. Scandales et controverses : impact sur l'émergence et la survie.....	58
1.1.10. La question de la mort organisationnelle. ....	61
1.2. L'écologie des populations : de révisions successives profondes à un reniement ?..	63
1.2.1. L'écologie des populations organisationnelles à l'origine : une théorie ancrée dans la méthode sociologique durkheimienne. ....	64
1.2.2. L'écologie des populations est-elle applicable à l'industrie bancaire ? .....	64
1.2.3. Le secteur bancaire s'est progressivement affirmé comme une industrie de prédilection pour les chercheurs en écologie des populations organisationnelles. ....	65
1.2.4. Retour sur des questions centrales : la dépendance à l'âge et la question du succès dans l'émergence (écologie de la pré-émergence organisationnelle). ....	69
1.2.5. L'écologie des populations (EP1 : 1977-2005) : entre <i>continuum</i> de l'économie industrielle néoclassique et ajustements d'une théorie en mouvement.....	71
1.2.6. Une théorie de l'écologie des populations profondément renouvelée (EP2 : 2006-2007) : une tentative de réponse à une « fragmentation » de la théorie.....	72
1.2.7. L'évolution de l'écologie des populations organisationnelles depuis l'avènement de la version LHP (EP3 : depuis 2011) : stade ultime ou reniement ?.....	75
CONCLUSION DE LA PARTIE 1 .....	78
PARTIE 2. L'ÉVOLUTION DE L'ÉCOSYSTEME BANCAIRE ET NÉOBANCAIRE EN FRANCE : .....	80
2. La transformation de l'entreprise banque et de son environnement récent.....	80

2.1.	L'entreprise banque : logiques industrielles, analyse stratégique et gestion du risque de solvabilité et de liquidité. ....	81
2.1.1.	L'intermédiation bancaire comme système concurrent au système financier....	81
2.1.2.	Un marché oligopolistique .....	83
2.1.3.	Logiques industrielles de l' « entreprise banque » .....	84
2.1.4.	La question de l'entrée des banques en ligne et des néobanques sur le marché du <i>retail banking</i> marqué par les règles de l'économie industrielle.....	87
2.1.5.	Le régime de liberté en matière de réseau d'agences qui facilite les fermetures programmées. ....	90
2.1.6.	Indicateurs bancaires clés d'activité et de rentabilité : particularités pour les banques en lignes et les néobanques en matière de PNB.....	93
2.1.7.	Le passage à Bâle III et ses conséquences pour la gestion du risque d'insolvabilité des banques. ....	97
2.1.8.	Introduction à la gestion actif -passif d'une banque ( <i>asset liabilities management – ALM</i> ) et éléments sur la notation à court terme des banques : .....	97
2.2.	Les défis pour les banques françaises et la réponse donnée. ....	101
2.2.1.	L'intensification de la concurrence. ....	101
2.2.2.	Un risque croissant de non-conformité. ....	102
2.2.3.	Une technologie qui joue un rôle fondamental pour le développement et la survie des banques. ....	103
2.2.4.	Une évolution de la courbe des taux d'intérêt et de son profil défavorable conjoncturellement à la rentabilité des banques et des banques en ligne.....	104
2.2.5.	Un risque majeur : la cybersécurité.....	105
2.2.6.	Restaurer la réputation des banques et la confiance dans ces dernières.....	106
2.2.7.	Les trois principales réponses des banques face à ces défis.....	106
3.	Les banques en ligne et les neobanques en France (1994-2018) .....	108
3.1.	Essai de définition des banques en ligne, des <i>fintechs</i> et des neobanques. ....	108
3.1.1.	Les banques en ligne. ....	108
3.1.2.	Les <i>fintechs</i> .....	128
3.1.3.	Les néobanques. ....	130
3.2.	Les raisons de la lente émergence des deux populations sont révolues. ....	146
3.2.1.	Internet et <i>Smartphone</i> : la lente marche vers la maturité. ....	146
3.2.2.	La difficile conquête de la confiance et de la légitimité.....	148
3.2.3.	Les bouleversements dans les moyens de paiements utilisés.....	149
3.2.4.	Les questions complémentaires du type de client et du type de décision. ....	149
3.2.5.	Des changements de génération favorables à la banque digitale ? .....	150
3.2.6.	L'impact des fermetures d'agences sur les banques en ligne et les néobanques. ....	151
3.2.7.	La mobilité bancaire a été imposée par la loi Macron. ....	151

3.3.	Les banques en ligne et les néobanques ont le plus souvent des actionnariats de nature différente dont il découle une diversité des choix stratégiques.....	151
3.3.1.	La dichotomie : actionnaire bancaire versus actionnaire entrepreneur.....	151
3.3.2.	L'exploitation des opportunités de marché.....	152
3.4.	Les banques en ligne et les néobanques constituent des formes organisationnelles	155
3.5.	Le nom en tant qu'élément constitutif de l'identité et de la légitimité au service de l'émergence organisationnelle.....	156
CONCLUSION DE LA PARTIE 2.....		160
PARTIE 3. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE : ÉTUDES DE CAS MULTIPLES ET csQCA).....		
PARTIE 3. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE : ÉTUDES DE CAS MULTIPLES ET csQCA).....		162
4.	La démarche méthodologique de la recherche : <i>research design</i> , méthodes des cas multiples et principes de l'analyse quali-quantitative comparée simple (csQCA). .....	162
4.1.	Méthodologie de la recherche et réalisation des études de cas.....	162
4.1.1.	Ontologie, épistémologie et critères de scientificité.....	162
4.1.2.	Méthodologie du recensement des acteurs.....	165
4.1.3.	Constitution des deux échantillons retenus.....	172
4.1.4.	Les recommandations pour des études évolutionnistes pertinentes.....	174
4.2.	De la logique d'Aristote à la QCA de Charles Ragin.....	175
4.2.1.	De la logique aristotélicienne à la logique symbolique (ou calcul booléen)....	175
4.2.2.	À la source de la QCA : le débat « qualitatif » et « quantitatif ».....	176
4.2.3.	Essai de définition et présentation de la méthode QCA.....	181
4.2.4.	La sélection des conditions, leur nature et la problématique du questionnement limité.....	182
4.2.5.	La mort organisationnelle : un phénomène de mieux en mieux défini.....	184
4.2.6.	Conditions retenues et présentation du critère de Marx.....	184
4.2.7.	Justification des conditions retenues pour les 2 études.....	188
4.2.8.	Pourquoi choisir la QCA et plus particulièrement la csQCA.....	191
4.2.9.	La QCA, une méthode dont la légitimité s'accroît lentement, mais inexorablement : une évolution vers le <i>mainstream</i> .....	204
4.2.10.	Quel est le véritable apport de la QCA ?.....	204
4.2.11.	Quelques éléments de mathématiques booléennes nécessaires pour mener et comprendre une QCA.....	205
4.2.12.	Le choix du logiciel pour mener nos deux études csQCA.....	213
4.2.13.	Les protocoles suivis et leur imbrication avec le design de la recherche.....	214
CONCLUSION DE LA PARTIE 3 .....		219
PARTIE 4. RÉSULTATS DES ÉTUDES DE CAS ET DE LA csQCA, ET DISCUSSION DE CEUX-CI.....		
PARTIE 4. RÉSULTATS DES ÉTUDES DE CAS ET DE LA csQCA, ET DISCUSSION DE CEUX-CI.....		220



5.	Résultat des études de cas et de la csQCA .....	221
5.1.	Résultat des études de cas. ....	221
5.1.1.	Type de croissance de la communauté des banques en ligne et des néobanques. ....	221
5.1.2.	Rôle de l’immigration, question de l’EEE et des forces concurrentielles.....	227
5.1.3.	L’identification de deux vagues de fusions et acquisitions .....	234
5.2.	Résultat obtenu sur les études de csQCA.....	235
5.2.1.	Étude 1 : Survie ou mort. ....	236
5.2.2.	Étude 2 : Rachat ou non rachat .....	241
5.3.	Nos observations : un mécanisme social, deux typologies classificatoires, et un concept nouveau suggéré : la banque universelle étendue.....	262
5.4.	La question de la durabilité de l’accroissement des populations étudiées ? .....	272
	CONCLUSION DU CHAPITRE 5.....	272
6.	Discussion des résultats.....	275
6.1.	Discussion de la validité de l’étude de csQCA .....	275
6.1.1.	Étude 1 : étude des conditions de survie et de mort. ....	275
6.1.2.	Étude 2 : étude des conditions de rachat ou non. ....	278
6.2.	Un mécanisme n’est pas une théorie. ....	281
6.2.1.	Nature et limite du mécanisme.....	281
6.2.2.	Un mécanisme qui appartient au passé ?.....	283
6.3.	Un mécanisme de réplication qui s’inscrit dans une approche holiste.....	284
6.3.1.	Ce qu’est le mécanisme de la malédiction de la réplication fatale ?.....	284
6.3.2.	Ce qu’il n’est pas.....	284
6.4.	Deux taxonomies dans la tradition des « <i>splitters</i> » et de nature classificatoire .....	285
6.4.1.	Une taxonomie dans la lignée darwiniste.....	285
6.4.2.	Conséquences et signification de ce choix.....	286
6.4.3.	Une taxonomie classificatoire. ....	286
6.5.	Une contribution au comblement du gap de l’étude des « petits N ».....	287
6.5.1.	Rappel du gap des « petits N ».....	287
6.5.2.	Notre contribution à la résorption sur gap des « petits N ».....	288
6.6.	L’identification d’un gap théorique au sein de l’écologie des population : la question de l’immigration des organisations. ....	288
6.6.1.	Ce que ne dit pas l’écologie des populations. ....	288
6.6.2.	Perspectives de dépassement : une étude spécifique de l’immigration des néobanques (immigration physique versus immigration virtuelle).....	289
6.6.2.	Perspectives de dépassement : une étude spécifique des cas de mutations de <i>fintechs</i> ou de néobanques en banques en lignes.....	289
6.7.	Portée et limites du concept de banque universelle étendue ( <i>extended universal banking</i> ).....	290

6.8. Contribution théorique et contribution manageriale .....	291
CONCLUSION DU CHAPITRE 6.....	298
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	299
ANNEXE 1 : INDEX DES FIGURES ET ENCADRÉS.....	318
ANNEXE 2 : INDEX DES TABLEAUX.....	321
ANNEXE 3 : L'USURE UN FREIN AU DÉVELOPPEMENT DE LA BANQUE.....	325
ANNEXE 4 : REPÈRES CHRONOLOGIQUES.....	329
ANNEXE 5 : LA LOI BANCAIRE DE 1984.....	333
ANNEXE 6 : LA FIN DE LA LIAISON POSITIVE ENTRE AGENCES ET PNB.....	334
ANNEXE 7 : DE L'INFORMATISATION BANCAIRE A LA BANQUE EN LIGNE.....	336
ANNEXE 8 : RECENSEMENT DES ACTEURS DE LA COMMUNAUTE ETUDIÉE ...	338
ANNEXE 9. TÉLÉCARTE ET PUBLICITÉ DE BANQUE DIRECTE .....	397
ANNEXE 10. SIMULATION HYPOTHÉTIQUE... ..	398
BIBLIOGRAPHIE .....	406

## INTRODUCTION

"We need banking not banks"<sup>1</sup>

Bill Gates, CEO de Microsoft Corporation, 1994.

Les annonces de fermetures d'agences bancaires n'interpellent désormais plus le grand public tant elles sont nombreuses. Le 15 avril 2018 dans *Les Echos.fr*, la journaliste Sharon Wajbrot intitule son article <sup>2</sup>: « *Le rythme des fermetures d'agences bancaires doit quadrupler en France* ». Pour son argumentation, elle s'appuie sur les chiffres du cabinet de conseil *Sia Partners* qui prévoit une fermeture de 12,6% des points de vente bancaires pour la fin de l'année 2020. C'est-à-dire, une multiplication par quatre du rythme de fermeture des points de vente, constaté entre 2012 et 2016. Ce phénomène est observé sous des formes similaires en Europe et dans le monde. La tendance s'accélère sous la pression de plus en plus forte exercée par les nouveaux acteurs, à l'agressivité notable.

En avril 2018, la néobanque britannique *Revolut* frappe les esprits en levant 250 millions de dollars<sup>3</sup> dans le but avoué de viser un objectif de conquête sous cinq ans de 100 millions de clients à travers le monde, et devient la première « licorne » des néobanques. Licorne<sup>4</sup>, ce terme issu du jargon des *venture capitalists* américains, est une notion qui désigne une start-up dont la valorisation dépasse 1 milliard de dollars. Dans le cas de la firme britannique *Revolut*, elle avait au moment de la levée, une valeur fixée à 1,7 milliards *post-money* (après augmentation de capital) seulement 3 ans après sa création. Ce montant dépasse alors, largement les 160 millions de dollars levés<sup>5</sup> par la banque en ligne allemande *N26* un de ses concurrents qui avait déjà fait la une le 4 avril 2018 dans la presse allemande à propos de sa valorisation désormais établie à 610 millions de dollars *post-money*. Le 1<sup>er</sup> octobre 2018, le régulateur français l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR)

---

<sup>1</sup> « *Nous avons besoin de services bancaires et non de banques* »

<sup>2</sup> [https://www.lesechos.fr/15/04/2018/lesechos.fr/0301539964092\\_le-rythme-des-fermetures-d-agences-bancaires-doit-quadrupler-en-france.htm](https://www.lesechos.fr/15/04/2018/lesechos.fr/0301539964092_le-rythme-des-fermetures-d-agences-bancaires-doit-quadrupler-en-france.htm)

<sup>3</sup> [https://www.lesechos.fr/26/04/2018/lesechos.fr/0301613432657\\_revolut-leve-250-millions-d-euros-pour-passer-a-l-echelle-mondiale.htm](https://www.lesechos.fr/26/04/2018/lesechos.fr/0301613432657_revolut-leve-250-millions-d-euros-pour-passer-a-l-echelle-mondiale.htm)

<sup>4</sup> *Unicorn*

<sup>5</sup> <https://www.usine-digitale.fr/article/la-neobanque-n26-leve-160-millions-de-dollars-pour-s-attaquer-aux-marches-britannique-et-americain.N668904>

publie<sup>6</sup> une « étude sur les modèles d'affaires des banques en ligne et des néobanques » laquelle souligne en conclusion de manière explicite : « Les nouveaux acteurs bancaires ont progressivement réussi à s'installer dans le paysage bancaire français pourtant mature » (p.18). Le 13 décembre 2018, une grande partie de la presse<sup>7</sup> salue l'obtention par *Revolut* du statut bancaire par la Banque Centrale Européenne sous la forme d'une licence de « banque spécialisée » obtenue en Lituanie. Cette licence de la BCE offre un « passeport européen » de nature à permettre d'offrir dans l'espace économique européen (EEE) une gamme élargie de produits et services. Par ailleurs, les dépôts tout comme ceux de son concurrent *N26* bénéficieront désormais d'une garantie de 100 000 euros conformément à la législation européenne<sup>8</sup>. *Revolut* vise par ailleurs une intégration du service de paiement *Apple Pay*. Une autre source<sup>9</sup> met en exergue quant à elle la lenteur du processus d'instruction qui aurait été de treize mois, ce qui aurait ralenti le développement extra-européen de la banque. Laquelle a ciblé pour 2019 une expansion aux Etats-Unis, au Canada, au Japon, à Singapour, en Australie et en Nouvelle Zélande, puis l'année suivante le Brésil et l'Inde. Le 10 janvier 2019, la banque en ligne *N26* lors d'un nouveau tour de financement qui la valorise 2,7 milliards<sup>10</sup> de dollars *post-money*, lève la somme record de 300 millions de dollars. À cette occasion, la société précise qu'elle vient de tripler sa base client au cours des 12 derniers mois pour atteindre 2,3 millions de clients répartis dans 24 pays (dont la France). Elle ambitionne de devenir le leader mondial de ce nouveau secteur émergent. Enfin, le 1<sup>er</sup> mars 2019, le site internet *Capital.fr* met en ligne un article du journaliste Gregory Raymond lequel publie une enquête à charge contre les méthodes managériales de *Revolut* envers ses salariés dans le monde. Cet article est intitulé de manière évocatrice : « Travail dissimulé, RH à la dérive ... La face sombre de la néo-banque *Revolut*<sup>11</sup> ». Le responsable français de la banque contacté par le magazine ayant refusé de s'exprimer, les révélations ne sont en fait

---

<sup>6</sup> [https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/20181010\\_etude\\_acpr\\_banque\\_en\\_ligne\\_neobanque.pdf](https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/20181010_etude_acpr_banque_en_ligne_neobanque.pdf)

<sup>7</sup> <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/banques-finance/la-neobanque-revolut-obtient-une-licence-europeenne-pour-faire-du-credit-800839.html>

<http://www.lefigaro.fr/flash-eco/2018/12/13/97002-20181213FILWWW00016-revolut-obtient-une-licence-bancaire-europeenne.php>

<sup>8</sup> *European deposit insurance scheme* proposé en novembre 2015 par la Commission Européenne.

<sup>9</sup> <https://www.igen.fr/ailleurs/2018/12/revolut-obtient-une-licence-bancaire-apple-pay-toujours-prochainement-106217>

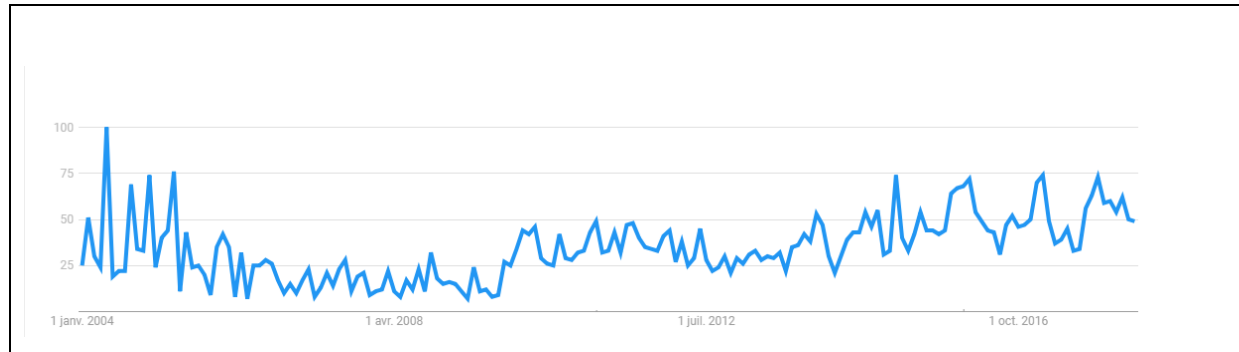
<sup>10</sup> <https://www.capital.fr/entreprises-marches/la-banque-en-ligne-allemande-n26-leve-300-millions-de-dollars-valorisee-2-7-milliards-de-dollars-1322769>

<sup>11</sup> <https://www.capital.fr/entreprises-marches/travail-dissimule-rh-a-la-derive-la-face-sombre-de-la-neo-banque-revolut-1329786>

que la reprise d'une enquête déjà parue en ligne dans *Wired*<sup>12</sup> le 28 février précédent. Plus grave les autorités lituaniennes s'inquiètent de la proximité supposée de *Revolut* avec la Russie ce qui a terme pourrait menacer sa licence bancaire dans le pays<sup>13</sup>.

Les envahisseurs (néobanques) aspirent à muter pour s'institutionnaliser. Ainsi, la *fintech* britannique *Revolut* après son concurrent *N26* sont devenus des banques en ligne. Ce phénomène n'est pas propre aux seuls acteurs présents dans l'hexagone mais constitue un phénomène international comme le montrent la mutation similaire du suédois *Klarna*<sup>14</sup> en 2017, ainsi que l'année suivante avec la *fintech* britannique *Chip*<sup>15</sup>. Le statut de néobanque constituerait une antichambre vers la mutation en banques en ligne ? Notre étude des acteurs des services bancaires en ligne commence en 1994 avec l'apparition de *Banque Directe*.<sup>16</sup> À l'origine de *Banque Directe* les échanges avec la banque se font par téléphone (notamment *Télécarte*<sup>17</sup>) et Minitel, puis progressivement par internet. La banque en ligne est née. À l'aube de fêter ses 25 ans la banque en ligne qui a eu sa première heure de gloire dans les années 2000, connaît un renouveau auprès des français dans le sillage des néobanques comme nous pouvons l'observer ci-dessous en Figure 1.

**Figure 1 : Recherche du mot banque en ligne en France dans Google depuis 2004.**



**Source : Google Trends (2018).**

À partir des années 2010, la conjonction de deux directives européennes, qui libéralisent l'industrie des services de paiements (dites DSP 1 ET DSP 2) et de celles qui font

<sup>12</sup> <https://www.wired.co.uk/article/revolut-trade-unions-labour-fintech-politics-storonsky>

<sup>13</sup> <https://www.lesechos.fr/finance-marches/banque-assurances/en-lituanie-revolut-soupconnee-detre-trop-proche-de-la-russie-963659>

<sup>14</sup> <http://www.agefi.fr/fintech/actualites/quotidien/20170621/fintech-suedoise-klarna-obtient-licence-bancaire-221388>

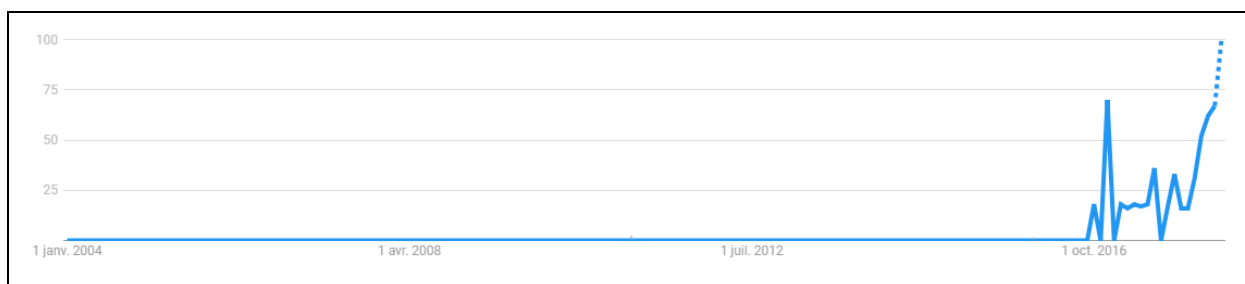
<sup>15</sup> <https://www.lesechos.fr/04/01/2018/lesechos.fr/0301082921500-de-plus-en-plus-de-fintechs-veulent-devenir-des-banques.htm>

<sup>16</sup> Filiale de la *Compagnie Bancaire* elle-même une filiale de la *Banque Paribas*.

<sup>17</sup> Voir l'annexe N°9, La Direction Générale a même initialement hésité à rendre la banque accessible par internet selon André Coisne l'ancien Directeur Général d'*ING Direct*.

de même pour la monnaie électronique (dites DME 1 et DME 2), couplées avec l'apparition du *Smartphone*, vont permettre l'émergence des néobanques. Contrairement aux banques en ligne, les néobanques ne sont pas des banques et doivent se contenter d'assurer quelques services de paiements, et ne peuvent pas en principe recevoir de dépôts<sup>18</sup> ni accorder des crédits. Elles ne suscitent l'attention des français qu'à partir d'octobre 2016 comme nous pouvons l'observer ci-dessous en Figure 2. Néanmoins, la première néobanque opérant en France, *Sogexia* était née à Lyon dès 2010, à l'initiative d'une famille d'entrepreneurs, les Füg.

**Figure 2 : Recherche du mot néobanque en France dans Google depuis 2004.**



**Source : Google Tends (2018)**

Du point de vue sémantique, la *Revue Banque* classe les néobanques dans la catégorie connexe des « services financiers alternatifs ».

Il existe un point commun entre les deux populations (banques en ligne et néobanques), les agences bancaires ne sont plus nécessaires à la relation client. Bien plus, l'échange désormais virtuel peut en théorie devenir permanent puisque l'on s'affranchit du carcan des heures d'ouverture des agences et des prises de rendez-vous. Le contact ne nécessite plus le cas échéant une interface humaine puisque plusieurs banques en ligne, et notamment *Orange Bank*, utilisent la technologie *Watson* (intelligence artificielle d'*IBM*). Le robot, dénommé *Djingo*, d'*Orange bank* est un *chatbot* d'intelligence artificielle qui assure une interface 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24 avec les clients. La réalité d'aujourd'hui est donc pour ces nouveaux acteurs une banque sans agence, et probablement dans le futur avec de moins en moins d'employés à la faveur d'une plus grande productivité. Les banques en ligne et les néobanques se focalisent aujourd'hui sur la banque pour mobile, et nous

<sup>18</sup> Sauf si elles disposent d'un accord du régulateur ACPR pour qu'elles utilisent un « compte de cantonnement » dans une grande banques (Exemple : accord *Sogexia* et *BNPParibas*, *Nickel* et *Crédit Mutuel Arkéa*).

sommes entrés dans un *paradigme technologique* assez classique « matériel-logiciel » (*hardware-software*). Tout individu, qui détient un *Smartphone (hardware)* en téléchargeant une application mobile (*software*) peut donc devenir client en ouvrant en ligne un compte bancaire et pourra commander une carte bancaire. Dès lors, être un acteur de la banque en ligne ou d'une néobanque signifie proposer une *app*<sup>19</sup> (propriétaire ou en marque blanche) pour mobile et être un émetteur de carte bancaire, en pratique *Visa* ou *Mastercard*.

L'émergence des nouveaux acteurs n'est pourtant pas si évidente, au regard de la mortalité relativement élevée des banques en ligne dans l'hexagone au cours des vingt dernières années. Le phénomène a commencé avec la disparition<sup>20</sup> de *eBanking* dès juillet 2001, puis en 2004 *Egg France* cesse<sup>21</sup> à son tour son activité, suivie en 2005 par la disparition<sup>22</sup> de la *Banque Bipop*. Dernière en date à ce jour, *VTB Direct* a annoncé en mars 2017, sa fermeture<sup>23</sup> programmée pour le mois de juin de la même année. Les cadavres des fermetures d'agences bancaires cohabitent donc avec ceux de banques en ligne. La mortalité est donc présente dans les deux camps qui s'affrontent, même si elle est de nature différente : simples établissements secondaires dans le premier cas, entreprises (ou départements d'entreprises) dans le second. Les conquêtes de parts de marché peuvent sembler lentes, mais l'issue de la lutte semble inexorable. Cette prédiction a été réaffirmée par un récent rapport du régulateur bancaire français l'ACPR. En octobre 2018, cette étude souligne la tendance favorable au-delà des parts de marché : « 6,5% des français en sont aujourd'hui clients et surtout un tiers des conquêtes client ont été réalisées par ces nouveaux acteurs en 2017. » (p.5). Mais l'ACPR souligne surtout : « À l'horizon fin 2020, les plans stratégiques des nouveaux acteurs bancaires tablent sur un total de 13,3 millions de clients soit un triplement du fonds de commerce en 3 ans. » (p.14) Selon la même source, l'ACPR estime à 80 millions, le nombre total de comptes bancaires existant en France.

Si l'on évoque la rencontre de deux mondes, l'ancien et le nouveau, se posent naturellement les questions de l'émergence et de la survie.

---

<sup>19</sup> Nous sommes donc dans une logique telle qu'elle a été décrite par Davis (1989) avec son *Technology Acceptance Model* ou la discrimination entre les acteurs et le nombre d'ouverture de compte sera fonction d'une part de l'*utilité* et d'autre part de la *facilité d'utilisation*. D'autres version du TAM seront proposées.

<sup>20</sup> <https://www.zdnet.fr/actualites/banque-en-ligne-ebanking-prefere-jeter-l-eponge-en-france-2091988.htm>

<sup>21</sup> <http://www.journaldunet.com/0407/040715egg.shtml>

<sup>22</sup> [https://www.lesechos.fr/20/01/2005/LesEchos/19333-191-ECH\\_banque-bipop-ferme-en-france.htm](https://www.lesechos.fr/20/01/2005/LesEchos/19333-191-ECH_banque-bipop-ferme-en-france.htm)

<sup>23</sup> <https://banque.meilleurtaux.com/banque-en-ligne/actualites/2017-mars/banque-ligne-vtb-bank-france-cesse-activite.html>

Notre question de recherche est la suivante : *Comment et dans quelle mesure les banques en ligne et les néobanques peuvent-elles émerger, muter et survivre au sein de l'environnement bancaire français ?*

Le courant de l'écologie des populations nous guidera dans notre recherche.

Dans le sillage de Darwin, le savoir accumulé par le courant de l'écologie des populations organisationnelles né il y a quarantaine d'années (Hannan et Freeman, 1977) est à présent constitutif d'un *corpus* important.

Le recours à l'écologie des populations organisationnelles est d'abord, un choix de chercheur. En effet, deux typologies *mainstream* soulignent qu'il s'agit d'une posture globale et autosuffisante parmi plusieurs autres possibles. Pour Van de Ven et Poole (1995), il existe quatre théories principales<sup>24</sup> dont l'une d'entre elles est celle de l'écologie des populations. Selon ses promoteurs, elle doit être choisie s'agissant d'études portant sur des entités multiples et dont les changements sont prescrits par l'environnement. Pour Aldrich et Ruef (2006), il existe six perspectives évolutionnistes<sup>25</sup> dont l'écologie des populations. Par ailleurs, Mc Kelvey et Aldrich (1983), soulignent que l'utilité d'une étude d'écologie des populations organisationnelles telle que celle que nous allons mener suppose au préalable une configuration des organisations étudiées qui ne soient d'une part, ni « toutes uniques » et d'autre part, et « ni toutes semblables ». Ce point est fondamental car face à cette relative diversité, il ne peut ressortir que des *analyses causales complexes* et par ailleurs le plus souvent *multiplés* (obéissant donc au moins en théorie au *principe d'équifinalité*<sup>26</sup>).

Pour Aldrich et Ruef (2006), la théorie de l'écologie des populations organisationnelles est caractérisée par trois mécanismes. Premièrement, la *variation* est introduite par l'apparition de nouvelles organisations (ou *formes organisationnelles*).

---

<sup>24</sup> Les auteurs identifient quatre clés de lecture concurrentes et incompatibles : évolution, dialectique, cycle de vie, téléologie.

<sup>25</sup> Les auteurs évoquent 6 courants principaux et opposés par leurs présupposés et leurs résultats : écologique, institutionnel, interprétatif, apprentissage organisationnel, théorie de la dépendance aux ressources, théorie des coûts de transaction. (p.36).

<sup>26</sup> Ce principe étudié en science sociale provient en fait de la biologie (et plus précisément de l'écologie) où il a été constaté que les organismes vivants pouvaient posséder les mêmes attributs finaux à partir de points de départ différents. Par analogie, dans le cas de notre étude un même résultat pourra être constaté en présence de plusieurs configurations différentes de conditions. En plagiant l'adage populaire, plusieurs chemins seront susceptibles de mener à Rome.



Deuxièmement, Une *sélection* va s'opérer à la faveur du niveau d'adaptation de l'organisation à son environnement. Troisièmement, un phénomène de *réétention* sera constaté. La réétention sera conditionnée d'une part, à la résistance à la pression externe exercée par l'environnement, et d'autre part, à l'effet d'inertie interne propre aux organisations. L'écologie des populations étudie donc la capacité de survie des organisations au sein d'une population et donc fondamentalement les phénomènes de *compétition* entre les firmes. Plus marginalement ; cette étude peut aussi porter sur les luttes inter-populations au sein d'une même communauté. Dans notre cas, la compétition entre les banques en ligne et les néobanques.

Les chercheurs en écologie des populations organisationnelles ont identifié assez tôt des facteurs ayant une incidence importante sur l'évolution des populations et nous pouvons citer à cet égard notamment : l'âge (et en particulier le *handicap de la jeunesse* explicité par Stinchcombe, 1965), la diversité, la légitimité, la capacité biotique, la répartition des ressources<sup>27</sup>, la densité, la géographie, la nationalité des acteurs (question d'un éventuel *handicap de l'étranger*). Ces différents facteurs nous seront utiles pour choisir les conditions retenues qui seront testées dans notre étude. Les questions de recherche qui portent sur la survie et le rachat sont légitimes pour mener des études évolutionnistes (Aldrich, 2001).

Le recours à l'écologie des populations organisationnelles pour étudier des populations bancaires est loin d'être une évidence. Selon divers chercheurs, cela n'était absolument pas possible. En effet, selon cette thèse initiale, son usage devait être restreint à des organisations petites et faibles opérant dans des industries non régulées<sup>28</sup>. L'article séminal de Ranger-Moore et al. (1991) appliqué aux institutions financières a balayé ces restrictions, et a été à l'origine d'une production importante d'articles de recherche. Ces derniers ont tout à la fois couvert des établissements de crédit diversifiés (banques commerciales, banques coopératives, banques d'affaires ...), en prenant en compte la nationalité (banques domestiques, banques étrangères) et ont porté sur des géographies très diverses (Italie, Danemark, Etats-Unis, Chine, Japon ...). Cette riche et vaste littérature *sectorielle* fera donc l'objet d'une attention toute particulière dans notre revue de littérature.

---

<sup>27</sup> En anglais *resource partitioning*.

<sup>28</sup> Selon les articles de Perrow (1986) et Meyer et Scott (1983).

Comme de nombreuses autres théories, la théorie de l'écologie des populations organisationnelles s'est profondément modifiée au fil du temps, au point qu'il est désormais permis de s'interroger sur le fait de savoir s'il s'agit toujours d'une évolution ou si l'on est entré dans une phase de reniement? Nous avons, pour notre part, identifié trois périodes correspondant à trois versions de cette théorie.

L'écologie des populations organisationnelle dans sa version initiale (EP 1), née avec l'article séminal de Hannan et Freeman (1977), s'inscrit dans la lignée du darwinisme et obéit à la trilogie VSR (variation, sélection, et rétention) de Campbell (1960). Elle postule une dépendance à l'environnement (facteur externe) et l'existence d'une inertie assez forte (facteur interne). Elle affirme très clairement que les catégories sont *préexistantes* à leur étude par le chercheur. A partir de 2006 et surtout de 2007 apparaît une nouvelle théorie (EP 2), qui entend revivifier la théorie initiale. La publication par Hannan et al., d'un ouvrage à l'occasion des trente ans de la théorie<sup>29</sup> (2007) veut d'abord être une réponse à la « fragmentation » jugée excessive en de nombreux sous-courants. Cette deuxième version n'est pas qu'une tentative d'unification car elle rompt un principe originel : en affirmant que c'est l'audience (c'est-à-dire le succès auprès du public) qui produit les catégories. Une troisième et dernière version<sup>30</sup> de la théorie de l'écologie des populations (EP 3) a progressivement émergé entre 2011 et 2015 avec les travaux de Le Mens, Hannan et Pólos qui ont eux même dénommé cette ultime version (à ce jour) par l'acronyme « LHP ». Ce faisant ne s'agit-il s'un aveu implicite qu'il s'agit d'une nouvelle théorie émanant des trois chercheurs ? En effet, le *corpus* issu de ces récents articles tend à affirmer une nouvelle chaîne de causalité incompatible selon nous avec le darwinisme et l'EP 1. Selon l'EP3, la dérive des goûts<sup>31</sup> (des consommateurs) va déterminer les catégories qui à leur tour vont structurer les marchés. Dès lors la question mérite d'être posée *aggionamento* ou reniement ?

L'existence d'un *corpus* important, n'exclut pas les zones d'ombres, du *gap* théorique qui demeure potentiellement à combler.

Les chercheurs en écologie des populations ont consacré beaucoup d'études au secteur des banques traditionnelles disposant d'un réseau d'agences ou d'une implantation

---

<sup>29</sup> Le titre est à bien des égards très évocateur de l'évolution de la théorie : *Logics of Organisation Theory. Audiences, Codes and Ecologies.*

<sup>30</sup> A ce jour.

<sup>31</sup> *Drifting tastes.*

unique comme certaines banques d'affaires mais aucune à notre connaissance ne portait sur des banques n'ayant qu'une présence virtuelle. Ce qui a été découvert dans le passé pour des banques commerciales ou d'affaires est-il toujours avéré s'agissant de banques en ligne et de néobanques ?

L'écologie des populations organisationnelles assigne en effet, à juste titre, un rôle important à la géographie dans l'étude des banques commerciales notamment. Mais ne faut-il pas entièrement *repenser* la notion de géographie dans le cas de l'*online banking* ? De même, la littérature disponible sur les banques commerciales ou d'affaires se fonde sur une dichotomie qui était tout à la fois claire et incontestable : banque domestique et banque étrangère. Depuis l'avènement de l'espace économique européen (EEE), auquel appartient la France n'assiste-on pas à un changement fondamental ? En effet, au sein de cette zone de libre échange qu'est l'EEE (qui comprend les pays de l'Union européenne ainsi que l'Islande, la Norvège et le Liechtenstein), la notion de banque domestique a-t-elle encore un sens ? L'espace domestique n'est-il pas devenu l'EEE ? La dichotomie n'est-elle pas devenue comme nous le présenterons EEE et reste du monde ? Il nous semble nécessaire d'œuvrer pour essayer de combler ce *gap* théorique de l'écologie des populations organisationnelles.

Notre contribution à l'étude des banques digitales sera protéiforme, du fait notamment de l'utilisation d'une double méthodologie : premièrement, le recours à une méthode des cas multiples<sup>32</sup>, deuxièmement, une analyse quali-quantitative comparée - AQQC<sup>33</sup> simple<sup>34</sup> (csQCA) de type compréhensive<sup>35</sup>.

Nous présenterons en premier lieu, la méthodologie et les résultats des études de cas. Les sources pour notre recensement ont été multiples (registre du régulateur l'ACPR, études publiques et privées, sites internet spécialisés, base de données *Crunchbase*, presse diversifiée). Cela nous a permis d'opérer une *triangulation* de celles-ci afin d'essayer de limiter au maximum le risque d'oubli de comptage du fait d'une non-observation pouvant résulter d'une non-couverture. Nous avons tout d'abord procédé à un recensement<sup>36</sup> (1994-2019) des 40 acteurs composant la communauté des acteurs de la banque digitale laquelle

---

<sup>32</sup> "No matter how small our sample or what our interest, we have always tried to go into organizations with a well-defined focus-to collect specific kinds of data systematically." (Mintzberg, ASQ, 1979, p.585)

<sup>33</sup> L'AQQC est une terminologie qui est celle de De Meur et Rihoux (2002).

<sup>34</sup> La traduction littérale de QCA qui est *analyse qualitative comparative* est également utilisée.

<sup>35</sup> C'est à dire nécessitant une connaissance intime des cas.

<sup>36</sup> Notre recensement a été arrêté en juin 2019.

regroupait deux populations distinctes : d'une part, la population plus ancienne des banques en ligne et d'autre part, les derniers entrants constitués principalement des néobanques. Le recensement des banques en ligne a permis d'identifier une population de 24 organisations (dont 20<sup>37</sup> étaient vivantes et 4<sup>38</sup> étaient mortes). Le recensement<sup>39</sup> des néobanques donnait quant à lui un chiffre de 16<sup>40</sup> organisations. Chacun des acteurs a fait l'objet d'un mini-cas au sens d'Eisenhardt (1989) et figure en annexe 8 du présent document. Les cas ont été nourris principalement de sources relatives aux informations légales en droit des sociétés (site *sociétés.com* ou son équivalent étranger) et des données des sites internet des sociétés (qui comprennent également un onglet informations légales). Pour les montants des levées de fonds a été consulté le site leader dans le monde dénommé *Crunchbase*. De manière subsidiaire il a été recouru à des sources de presse diversifiées.

Ces différents cas, nous ont permis tout d'abord d'étudier les naissances, la mortalité (phénomène qui ne concerne que des banques en ligne, toutes étrangères), et le phénomène d'immigration. Ces deux éléments, concourent à la formation et au profil de la courbe de croissance des deux populations. Nous avons constaté une forme sigmoïde (ou logistique<sup>41</sup>) de la pente de la courbe d'accroissement de population, qui tend à se déformer légèrement vers une forme exponentielle à partir de 2016 sous l'effet d'une immigration significative d'organisations en provenance de l'EEE. Nous avons également pu identifier un schéma des forces concurrentielles actives sur le marché français ou la pression sur l'intensité concurrentielle à la faveur d'un accroissement de la densité des acteurs s'explique de manière principale par l'irruption d'acteurs de l'EEE non français. La vague d'immigration n'est probablement pas terminée car des acteurs britanniques non présents en France

---

<sup>37</sup> ING Direct (France), Boursorama Banque, Fortuneo Banque, Monabanq, BforBank, Hello Bank!, N26, Orange Bank, Ditto Bank, Fidor Bank, Ferratum Bank, La Nef, Le Pay Bank, Bunq, Axa Banque, Allianz Banque, C-zam, Manager.one, Revolut, APY Bank.

<sup>38</sup> eBanking, Egg France, Bipop Banque, VTB Banque.

<sup>39</sup> Carroll et Hannan (2000) recommandent le recours au recensement en écologie des populations.

<sup>40</sup> Olkypay, Lydia solutions, Pumpkin, CDC-Net, Qonto, Ibanfirst, Monese, Sogexia, Morning, Nickel, Anytime, Ipagoo, Max, Sophop.com, Xaalys, Shine.

<sup>41</sup> Terminologie apparue en 1845 avec les travaux du mathématicien belge Verhulst

comme *Oaknorth*<sup>42</sup> la banque en ligne spécialiste des prêts aux PME ou les banques sur mobile généralistes *Atom Bank*<sup>43</sup> ou *Monzo*<sup>44</sup> continuent à lever des sommes considérables.

Nous avons proposé deux typologies *classificatoires* des banques en ligne et des néobanques à partir de notre recensement en conclusion de notre étude des cas.

S'agissant des acquisitions nous avons pu constater et identifier deux vagues de M&A.

La méthodologie et les résultats des deux études de QCA est explicitée ci-après.

En effet, dans un deuxième temps, nous avons procédé à partir de notre connaissance des cas à deux études quali-quantitatives comparées (AQQC) simples (ou *csQCA*).

L'origine lointaine de la QCA se trouve dans la pensée philosophique aristotélicienne, dans l'intuition de Leibnitz (1798), et surtout Charles Boole au milieu du XIXe siècle qui va développer les mathématiques éponymes. Elles permettent, sur la base de conventions spécifiques, de parvenir à *formaliser* les anciennes propositions de la logique des philosophes. Les mathématiques booléennes offrent surtout une puissance de calcul<sup>45</sup> (et de simplification des problèmes) inégalée. La QCA *stricto sensu* est née en 1987<sup>46</sup> avec la parution de l'ouvrage séminal et au titre évocateur de Charles Ragin.<sup>47</sup> Pour Ragin (1987), la *Qualitative Comparative Analysis* doit permettre pour les petits N<sup>48</sup> de parvenir à dépasser l'opposition ancestrale (et parfois haineuse) entre la recherche qualitative et quantitative. En cela, la QCA emprunte bien aux deux méthodes. De Meur et Rihoux (2002) ont proposé comme traduction française la terminologie : analyse quali-quantitative comparée (ou AQQC). Nous avons eu recours à une AQQC simple (ou *crisp-set QCA*) c'est-à-dire, que le résultat ne peut être que binaire : survie (codé 1) ou mort (codé 0) lors de la première étude ; rachat (codé 1) ou non-rachat (codé 0) lors de la deuxième étude. Il n'existe donc pas de valeurs intermédiaires possibles (comprises entre 0 et 1) tant s'agissant du résultat que

---

<sup>42</sup> <https://www.lesechos.fr/finance-marches/banque-assurances/la-fintech-britannique-oaknorth-leve-440-millions-de-dollars-un-record-en-europe-963182>

<sup>43</sup> Il existe une rumeur d'adossement pour permettre la poursuite de sa croissance.

<https://www.latribune.fr/entreprises-finance/banques-finance/la-neobanque-atom-en-passe-d-etre-rachetee-par-bbva-804065.html>

<sup>44</sup> <https://www.agefi.fr/fintech/actualites/quotidien/20181102/neobanque-monzo-devient-licorne-260209>

<sup>45</sup> Les tables de Karnaugh-Veitch offrent des solutions pour un calcul humain vite saturé par trop de conditions.

<sup>46</sup> « *The Comparative Method. Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies.* »

<sup>47</sup> Charles Ragin a également été aidé par le développeur Kriss Drass aujourd'hui disparu, pour la réalisation du premier logiciel de QCA (en l'occurrence de *csQCA*).

<sup>48</sup> Un nombre de cas compris approximativement entre 5 et 100

des conditions testées<sup>49</sup>. Dans nos études il n'existe qu'un *résultat unique* ce qui est lié à notre *design* de recherche mais les résultats multiples<sup>50</sup> sont parfaitement possibles dans les études QCA.

Pour les deux études de csQCA nous avons mis en œuvre deux protocoles successifs. Un premier protocole a été mis en place en raison de notre choix de chercheur en faveur de la QCA *compréhensive*, laquelle suppose une connaissance « intime » des cas afin de pouvoir au moment de l'étude opérer des échanges riches et procéder à des aller - retour comme le préconisent Rihoux et Lobe (2009) et Rihoux et al. (2014). C'est indispensable pour pouvoir prétendre à une prise en compte de la singularité de chaque cas. Par nature, la QCA *compréhensive* suppose un nombre de cas limités et bien connus contrairement à la QCA *configurationnelle*<sup>51</sup>.

Un second protocole d'ordre général qui est relatif aux deux types d'études QCA a été suivi sous la forme de celui préconisé par De Meur et Rihoux (2002) : établissement de quatre procédures complexes de minimisation (configurations « 1<sup>52</sup> » cas observés, configurations « 1 » en intégrant les cas logiques, configurations « 0<sup>53</sup> » cas observés, configuration « 0 » en intégrant les cas logiques. En pratique, cela nous a permis pour nos études de disposer, en cas d'observation ou de non-observation du résultat, d'une *formule complexe*<sup>54</sup> puis d'une *formule parcimonieuse*<sup>55</sup>.

Ces cas permettent de nourrir des tables de vérité<sup>56</sup> (*truth table*) c'est-à-dire la configuration propre à chacun des cas des échantillons étudiés. Les conditions testées et le résultat (le phénomène étudié) donneront le nombre de colonnes de la table de vérité. Le nombre de cas étudiés déterminera le nombre de rangées de la *truth table*.

---

<sup>49</sup> Contrairement à la fuzzy-set QCA (fsQCA) ou des grades d'appartenance partiels permettent les résultats intermédiaires (compris entre 0 et 1).

<sup>50</sup> L'étude ethnographique sur les sans-abris aux Etats-Unis réalisée par Cress and Snow (2000) comprend 15 cas, 8 conditions testées et 4 résultats possibles.

<sup>51</sup> Choix contraire que nous avons écarté, et qui suppose que les cas en nombre plus élevé ne servent qu'à informer les cases de la table de vérité.

<sup>52</sup> « 1 » exprime que la condition testée est observée

<sup>53</sup> « 0 » exprime que la condition testée n'est pas observée

<sup>54</sup> Obtenue à partir des seuls cas observés

<sup>55</sup> Obtenue en paramétrant le logiciel pour qu'il intègre également les cas logiques (ou théoriques)

<sup>56</sup> Comment le notent De Meur et Rihoux (2002) : « La première étape consiste à encoder un tableau de données brutes (binaires) dans un format qui puisse être lu par le logiciel. Les variables (conditions et résultat) sont donc composées de « 0 » et « 1 », ou de « - » en cas de doute. Cette dernière valeur correspond bien à « soit 0 soit 1 » et non à une valeur intermédiaire ». (p.71)

La première étude de csQCA qui étudie les conditions de survie et de mort, porte sur un échantillon de 16 cas (12<sup>57</sup> vivants et 4<sup>58</sup> morts). Notre table de vérité comportera 16 rangées. Ces deux résultats possibles, vie ou mort, font l'objet d'études distinctes en raison du *phénomène d'asymétrie* des causalités en sciences sociales. Afin d'avoir des entités de taille comparable en l'absence d'homogénéité possible, il a été réalisé un *cut-off* des acteurs ayant atteint leur 5<sup>e</sup> année d'existence tandis que tous les cas de mort ont été retenus. À l'inverse, la capacité à survivre sur le marché et donc à valider un *business model* pérenne a été estimée comme nécessitant une ancienneté d'existence de 10 ans. Ce seuil correspond à un niveau utilisé par les statisticiens qui étudient les taux de défaillance d'entreprise, notamment l'INSEE mais aussi des cabinets privés (Astères).

Nous entendons par mort, la définition classique de la mortalité organisationnelle de Sutton (1987). Celle-ci repose sur une perte totale d'identité. Il en résulte donc qu'une firme acquise qui conserve tout ou partie de son identité (Exemple : *Banque Directe* devenue en 2002 *Axa Banque*, ou *Compte-Nickel* acquise par *BNP Paribas*) seront considérées pour nos études comme vivantes. Quatre conditions<sup>59</sup> (âge, légitimité, nationalité française, absence de scandale) ont été testées pour mesurer leur influence sur le résultat <sup>60</sup>(ou *outcome*). Notre table de vérité comportera donc 5 colonnes.

Le résultat de la première étude csQCA (en cas de vie), nous est donnée par une minimisation booléenne<sup>61</sup> en utilisant le logiciel Tosmana<sup>62</sup> version 1.5.4<sup>63</sup>.

La survie pourra être observée dans les cas qui combinent (« ET ») les deux conditions suivantes : Légitimité (L) et absence de controverse (C) perçue, ou bien, dans les cas qui combinent (« ET ») les trois conditions suivantes : Ancienneté (A), légitimité (L) et absence de controverse (C) perçue. Le résultat de la première étude csQCA, en cas de mort, est décrit par la formule suivante : « L'absence d'ancienneté combinée avec l'absence de légitimité et d'un actionnaire étranger donne la mort » ou « l'absence d'ancienneté combinée avec un actionnaire étranger et l'existence d'une controverse perçue provoque la mort ». Comme

---

<sup>57</sup> *Boursorama Banque, ING Direct, Axa Banque, Fortuneo, Monabanq, Hello Bank!, Allianz Banque, BforBank, Orange Bank, La Nef, Nickel, Revolut.*

<sup>58</sup> *eBanking, Egg France, Bipop Banque, VTB Direct.*

<sup>59</sup> Les conditions jouent le rôle des variables indépendantes en recherche quantitative.

<sup>60</sup> Il s'agit de la variable dépendante en recherche quantitative.

<sup>61</sup> Par le biais de l'algorithme de *Quine*.

<sup>62</sup> Logiciel libre développé par *Lasse Cronqvist* à l'université de *Trier*.

<sup>63</sup> Notre étude csQCA a été terminée en août 2018 et actualisée en juin 2019 pour l'étude 1 (Cf annexe 10).

précédemment deux voies (deux configurations différentes) s'offrent à la solution et le *phénomène d'équifinalité* est bien constaté.

Nous avons proposé de représenter sous la forme d'un mécanisme social la mort organisationnelle, que nous avons dénommé « mécanisme de la répliation fatale » car il ne concerne que des filiales d'acteurs étrangers qui ont essayé de répliquer un *business model* qui avait rencontré du succès hors de France mais s'est traduit par un échec dans l'hexagone.

Pourquoi certaines banques, néobanques (ou *fintechs* pour devenir des néobanques) sont-elles rachetées alors que d'autres ne le sont pas ? Cette question a fait l'objet d'une deuxième étude, à partir d'un échantillon de 10<sup>64</sup> *fintechs*, néobanques ou banques en ligne dont certaines ont été acquises mais pas d'autres. Notre table de vérité comprendra donc dix rangées. Les trois conditions testées ont été l'absence d'actionnaire de référence, la légitimité (condition remplacée par l'absence de sureffectifs) et la nationalité française afin de mesurer leur impact sur le résultat (rachat ou non rachat). Notre table de vérité comprendra donc 4 colonnes (3 conditions et la colonne du résultat).

La solution trouvée s'énonce : « Le rachat » pourra être observé dans les cas qui combinent les deux configurations suivantes : absence de sureffectif (S) et d'actionnariat étranger (~N) ou absence d'actionnaire de référence (A) et actionnaire français (N). En raison du principe d'asymétrie des causes en sciences sociales, il a été procédé à l'analyse des cas de non-rachat. L'absence de rachat pourra être observée dans les cas qui combinent les deux conditions suivantes : « existence de sureffectifs » (condition S codée 0) et « existence d'un actionnaire étranger » (condition N codée 0). Nous remarquerons qu'il existe une solution unique.

En outre, nous avons suggéré un nouveau concept la « banque universelle élargie » (*extended universal banking*) qui va pousser selon nous les grandes universelles, afin d'adresser un marché plus vaste, à acquérir des *fintechs* dont certaines seront des néobanques, et d'étendre leurs activités à des plateformes. Celle-ci, vont par cette politique de croissance externe avoir recours à la recherche d'économies d'échelle (*economies of scale*), mais surtout à des économies de gamme (*economies of scope*). Le meilleur exemple étant constitué par l'acquisition de *Compte Nickel* par *BNP Paribas*. Si les banques

---

<sup>64</sup> *Keytrade, Banque Directe, Compte-Nickel, Fidor Banque, Morning, Pumpkin, Zebank, Bipop Banque, eBanking, Egg France.*



universelles sont nées au XIXe siècle en Europe, le périmètre de ces activités initiales (banque de réseau, banque d'affaires, investissements industriels, gestion d'actifs) s'est étendu dans le temps. Ainsi, à partir des années 1980 on a parlé de « bancassurance » et à partir de 1994, des filiales de banque en ligne ont commencé à être lancées.

Aujourd'hui, le périmètre des banques universelles s'est élargi, et pour décrire le nouveau cadre de la « banque universelle étendue » (*extended universal banking*) cela comprend selon nous : *Banque de réseau + Banque d'investissement + gestion d'actifs + investissements industriels + Banque en ligne + néobanques + investissements dans des fintech + partenariats industriels et (ou) capitalistiques avec des plateformes*. Il nous semble, que la mutation est profonde, les banques universelles s'éloignent de plus en plus des banques traditionnelles en étant de manière croissante pour leur activité de *retail banking*<sup>65</sup> sur un *mode multicanal*<sup>66</sup>. Mais, à l'inverse, nous pouvons tout aussi objecter que cette banque universelle étendue s'inscrit dans les faits plutôt dans un *continuum*. En effet, leur triomphe croissant en Europe ne s'est jamais effectué à périmètre constant.

Par ailleurs, selon Aldrich (2001), tous les questionnements ne sont pas compatibles avec les études évolutionnistes, il cite explicitement les recherches qui porteraient sur la *question de la survie* ou sur les *déterminants des opérations de M&A*.

L'*online banking* en dispensant d'une implantation physique abaisse incontestablement les barrières à l'entrée et renforce la pression exercée par des nouveaux entrants<sup>67</sup>. L'attractivité de l'EEE semble exacerber un phénomène invasif (immigration) au sein des populations étudiées.

Depuis le XIXe siècle les mathématiciens qui ont travaillé sur l'évolution quantitative des populations ont montré qu'il existait deux grandes formes de courbes d'accroissement de celles-ci : relativement modérée (sigmoïde<sup>68</sup>) ou ayant un rythme d'accroissement beaucoup plus marqué (exponentielle). Limitées par la capacité biotique<sup>69</sup>, les banques en ligne et les néobanques ont réussi à se libérer partiellement de l'orthodoxie financière, elles n'ont pas l'obligation de devenir rentables (même si cela reste

---

<sup>65</sup> Ou banque de détail, c'est-à-dire reposant encore au moins pour partie sur un réseau d'agences physiques.

<sup>66</sup> Agences, plateformes téléphoniques, DAB-GAB, site internet, applications pour téléphone mobile.

<sup>67</sup> Un phénomène d'*immigration* constaté devra faire l'objet d'analyse qui étaient jusqu'ici un domaine d'analyse exploré par les seuls géographes.

<sup>68</sup> La forme en S provient du point de retournement lorsque la moitié de la capacité biotique est absorbée (point  $K/2$ ).

<sup>69</sup> Ou *carrying capacity* en anglais soit la terminologie peu usitée en français de capacité de charge.

théoriquement un objectif) pour autant qu'elles acquièrent une légitimité conférée par le marché au travers de la capacité à ouvrir un nombre significatif de comptes bancaires. À la « course aux dépôts<sup>70</sup> » du passé (1860-1980) a succédé depuis 1994 la « course aux clients ». Dès lors, fortes d'une solide base de clients, elles peuvent espérer devenir des cibles de choix pour des opérations de M&A. Les acteurs ayant un actionnaire français ont plus de chance de survivre sur le marché hexagonal. La mortalité constatée uniquement sur des acteurs étrangers, nous amènera à discuter la *liability of foreignness*, elle intervient le plus souvent les premières années et la question de la *liability of newness* sera également abordée. Les controverses et les scandales (Adut, 2005, 2008) perçues par les clients, constituent des facteurs aggravants du risque de mort organisationnelle (Sutton, 1987).

Notre contribution théorique repose sur quatre observations qui vont venir compléter le *corpus* de l'écologie des populations organisationnelles. Premièrement l'existence d'un effet *pro-cyclique* de l'immigration sur le taux de naissance d'organisations émergentes. Deuxièmement, l'immigration exerce un effet déformant sur la courbe logistique d'élévation de la population de nature à en faire une courbe logistique impure. L'effet de la légitimité s'avérant en effet, plus fort que celui de la densité, pour l'émergence d'organisations. Troisièmement, la constatation qu'un changement de population du fait de l'immigration renforce l'hétérogénéité dans la population considérée et contribue à la diversité des formes organisationnelles. Quatrièmement, l'observation que le *handicap de l'étranger* qui existait en période de faible légitimité tend à disparaître lorsque celle-ci est établie.

Nous réaliserons tout d'abord, en première partie, une revue de littérature sur l'écologie des populations en sciences sociales (chapitre 1).

Une deuxième partie, sera consacrée à l'évolution de l'écosystème bancaire (chapitre 2) et à l'émergence des banques en ligne et des néobanques en France (chapitre 3).

La troisième partie sera consacrée à la méthodologie de la recherche : étude de cas multiples et AQQC simple (csQCA) présentés dans le chapitre 4.

La quatrième et dernière partie portera sur les résultats que nous avons obtenus lors de nos études de cas multiples et de la csQCA (chapitre 5), puis nous procéderons classiquement à la discussion de ceux-ci (chapitre 6).

---

<sup>70</sup> Laquelle se conjugait avec une « course aux guichets » (ouvertures d'agences bancaires).

## PARTIE 1. REVUE DE LITTÉRATURE SUR L'ÉVOLUTIONNISME EN SCIENCES SOCIALES.

En préambule à l'étude de la revue de littérature, nous commencerons par évacuer la question de la place de celle-ci dans la thèse. En effet, elle semble à priori, comme souvent, éminemment questionnable. Néanmoins, comme l'a justement souligné Curchod (2003) s'agissant d'une étude quali-quantitative comparée, les termes du débat deviendraient assez largement sans objet<sup>71</sup>. Nous verrons en outre, dans la troisième partie que nous avons eu recours pour notre mise en œuvre de la méthode quali-quantitative comparée simple (csQCA) selon une méthode mixte à la fois inductive et déductive, avec des aller et retour<sup>72</sup> entre la théorie et les cas (et vice versa).

En introduction à l'écologie des populations en sciences sociales, il convient tout d'abord de faire un bref retour à l'écologie des populations en biologie qui a été l'inspiratrice des théoriciens en organisations. Il appartiendra ensuite d'aborder la question de la dette à l'égard des mathématiciens qui se sont intéressés aux questions démographiques.

Vignais (2001), dans son ouvrage classique souligne combien l'émergence de cette science peut être datée et demeure relativement récente<sup>73</sup>. Theodosius Dobzhansky, qui allait s'affirmer comme l'un des contributeurs majeurs de la *théorie synthétique de l'évolution* prononce en 1964 lors d'une conférence un aphorisme qui passe à la postérité « *rien n'a de sens en biologie, si ce n'est à la lumière de l'évolution*<sup>74</sup> ». Vignais (2001), donne une définition simple du concept d'évolution : « *le terme **évolution** désigne la façon dont les différentes formes de vie, animale et végétale, sont apparues sur notre globe* ». (p.9) Le premier naturaliste est probablement le philosophe grec Aristote qui consacre deux ouvrages méconnus l'un consacré à l'histoire naturelle des animaux dénommé *Historia*

---

<sup>71</sup> « Une revue de littérature trop poussée expose au risque du conventionnalisme des idées [...], alors que l'analyse du terrain sans revue de littérature expose au danger de la réinvention d'idées existantes. Dans la méthode quali-quantitative comparée, ce type de question ne se pose pas puisque les deux se font simultanément : la littérature fait évoluer les études de cas, et les études de cas orientent la revue de littérature, et ce tout au long du processus de recherche. » (Curchod, 2003, p.164)

<sup>72</sup> Ce caractère est renforcé par le choix d'une QCA compréhensive (connaissance approfondie des cas)

<sup>73</sup> « En 1802, le terme biologie est créé par deux naturalistes, le français Jean-Baptiste LAMARCK et l'allemand Gottfried TREVIRANUS, pour désigner une science qui étudie les différentes formes de vie ainsi que les conditions et les lois qui régissent le phénomène du vivant. » (Vignais, 2001, p.5)

<sup>74</sup> "Nothing in Biology Makes Sense Except in the Light of Evolution" formule qui deviendra le titre d'un essai éponyme publié par Dobzhansky en 1973.

*Animalium* et un second portant sur la formation de leur corps intitulé *De Partibus Animalum*. Pour Aristote, ce qui domine est le principe de *finalisme*, en vertu duquel la matière et la forme que prennent les espèces vivantes tend vers un but : la perfection<sup>75</sup>. La taxonomie n'implique pas nécessairement l'existence d'un mécanisme d'évolution. Pour Lorenz Oken<sup>76</sup> il existe un ordre hiérarchisé, c'est-à-dire un système taxinomique reposant sur le chiffre cinq (comme plus tard Swainson) et consistant en un système unique de développement, linéaire et allant d'une complexité croissante (de tous les animaux aux humains) et par catégorie, le toucher étant un sens plus élémentaire que la vue<sup>77</sup>. En 1835, William Swainson publie quant à lui sa propre classification : « *la nature elle-même décrit le cercle puissant et le déclare "complet"*<sup>78</sup> ». Dans la taxonomie de Swainson, les mammifères dominent l'ordre de la nature fermé par les amphibiens. Cinq comme pour Oken constitue selon lui un chiffre parfait (les 5 doigts de la main).

L'école française des biologistes se caractérise par de vives controverses. Jean-Baptiste de Monet, chevalier de Lamarck va critiquer le *créationnisme* d'abord au travers de ses enseignements à compter du Discours d'ouverture des *Cours de Zoologie* donnés dans le Muséum d'Histoire naturelle à compter du 21 Floréal an VIII (1800), idées réaffirmées lors de la publication de son ouvrage le plus célèbre *Philosophie zoologique* ou *Exposition des considérations relatives à l'histoire naturelle des animaux* (1809) : qui pose les principes du *transformisme*.<sup>79</sup> Georges Cuvier, l'un des fondateurs de la paléontologie est un ardent défenseur du fixisme (*Le règne animal distribué d'après son organisation*), mais fondé sur des *créations successives*, car il prend en compte les catastrophes multiples et consécutives

---

<sup>75</sup> Quelques siècles après, Carl von Linné (1707-1778) en publiant la dixième édition du célèbre *Systema Naturae* (1758) propose aux lecteurs une classification naturelle (« *pour la plus grande gloire de Dieu* ») reposant directement sur les *Saintes Ecritures* et plus particulièrement le livre de la Genèse, la nature est le fruit d'une *création unique* par l'être suprême (« *plan de la création* »). C'est donc une taxinomie qui ne s'est pas émancipée du dogme religieux de la création.

<sup>76</sup> Dans son *Lehrbuch der Naturphilosophie* (1809-1811).

<sup>77</sup> Gould (1988) cite ses aphorismes, « *le règne animal n'est qu'un seul animal* » et « *le règne animal n'est que le démembrement de l'animal suprême c'est-à-dire l'homme* ».

<sup>78</sup> Cité par Gould, 1988, p.236

<sup>79</sup> « *Premièrement, quantité de faits connus prouvent que l'emploi soutenu d'un organe concourt à son développement, le fortifie ; et l'agrandi même ; tandis qu'un défaut d'emploi, devenu habituel à l'égard d'un organe, nuit à ses développements, le détériore, le réduit graduellement, et finit par le faire disparaître, si ce défaut d'emploi subsiste, pendant une longue durée, dans tous les individus qui se succèdent par la génération. On conçoit de là qu'un changement de circonstances forçant les individus d'une race d'animaux à changer leurs habitudes, les organes moins employés dépérissent peu à peu, tandis que ceux qui le sont davantage se développent mieux et acquièrent une vigueur et des dimensions proportionnelles à l'emploi que ces individus en font habituellement* ». (Préface, Tome 1, numérisation Gallica).

qui engendrent des extinctions sera le plus grand détracteur contemporain des thèses de Lamarck. Georges-Louis Leclerc comte de Buffon se rattache aussi au créationnisme, mais sous une forme novatrice, car il réfute le courant du *catastrophisme* de Cuvier au profit de la thèse des *causes lentes*<sup>80</sup>. Buffon a identifié dans son *Histoire naturelle, Générale et particulière, avec la description du Cabinet du Roi* (en 36 volumes) étudie les variations de l'homme et explique la noirceur des Hottentots uniquement par le climat (à l'aune de « *la liqueur du thermomètre* »). Pour Buffon, il ne s'agit pas d'évolution, mais de *dégénérescence*<sup>81</sup> par rapport à la race caucasienne, race étalon.

L'école anglaise est plus homogène ce qui aidera à la propagation des idées novatrices de Darwin. Les géologues Hutton et Lyell défendent les causes lentes dans les processus géologiques et seront des soutiens au thèses de Darwin. Le pasteur et économiste Thomas Robert Malthus (1798), promoteur de l'idée du déséquilibre structurel né d'une population qui croît plus vite que les ressources. L'apologue du *banquet de la nature*<sup>82</sup> de Malthus (1803), oriente Darwin vers la sélection naturelle. La naissance de l'évolutionnisme moderne peut être datée précisément de la date de la parution de la première édition anglaise de l'ouvrage de Charles Darwin *The Origins of Species* (1859). L'année de publication n'est pas fortuite, en effet la réception impromptue de la lettre de Alfred R. Wallace a placé Charles Darwin dans une situation de stress et l'a incité à publié plus rapidement ses travaux pour lesquels il avait le choix d'attendre jusqu'alors afin de pouvoir étayer au mieux ses théories. La lettre de Wallace à son ami Charles Darwin contient en germes la théorie de l'évolution<sup>83</sup>. Darwin (1859), sensible aux remarques, notamment de son épouse a décidé

---

<sup>80</sup> Selon lui « *le grand ouvrier de la nature est le temps* » (*Œuvres Complètes*) lequel « *marche toujours d'un pas égal, uniforme et réglé* ».

<sup>81</sup> Des autres races par rapport à la race caucasienne qui serait la race de référence.

<sup>82</sup> « Un homme qui est né dans un monde déjà occupé, s'il ne lui est pas possible d'obtenir de ses parents les subsistances qu'il peut justement leur demander, et si la société n'a nul besoin de son travail, n'a aucun droit de réclamer la moindre part de nourriture et, en réalité, il est de trop. Au grand banquet de la nature, il n'y a point de couvert disponible pour lui ; elle lui ordonne de s'en aller, et elle ne tardera pas elle-même à mettre son ordre à exécution, s'il ne peut recourir à la compassion de quelques convives du banquet. Si, ceux-ci se serrent pour lui faire place, d'autres intrus se présentent aussitôt, réclamant les mêmes faveurs. La nouvelle qu'il y a des aliments pour tous ceux qui arrivent remplit la salle de nouveaux postulants. L'ordre et l'harmonie du festin sont troublés, l'abondance qui régnait précédemment se change en disette, et la joie des convives est anéantie par le spectacle de la misère et de la pénurie qui sévissent dans toutes les parties de la salle, et par les clameurs importunes de ceux qui sont, à juste titre, furieux de ne pas trouver les aliments qu'on leur avait fait espérer ». (Malthus, Edition refondue de 1803, retiré des éditions suivantes, cité par Dupâquier (1980).

<sup>83</sup> « Nous pensons avoir montré qu'il existe dans la nature une tendance (tendency) à faire dériver continuellement des variétés de même nature, toujours plus différentes, de la forme initiale et qui, d'après ce qu'il semble, n'a pas lieu de se manifester à tel endroit nettement circonscrit plutôt qu'à tel autre ... Ce

d'adjoindre un chapitre VI additionnel dénommé « *difficultés de la théorie* ». Au centre de celui-ci on peut trouver l'idée fondamentale en vertu de laquelle *Natura non facit saltum* que l'on pourrait traduire en « *la nature ne fait pas de saut* ». L'évolution se meut à des vitesses qui peuvent varier, mais toujours en mouvement comme un cours d'eau. S'il souligne qu'il existe une résilience face aux évolutions le phénomène de sélection naturelle n'en demeure pas moins totalement inexorable<sup>84</sup>. Bornet et al. (2011), soulignent fort justement que la théorie de Darwin s'est construite sur deux idées distinctes et complémentaires : d'une part « *l'ascendance commune* », d'autre part, « *la sélection naturelle* ». *L'ascendance commune* postule que tous les êtres humains ont un ancêtre commun, les modifications qui surviennent se transmettent d'une génération à l'autre. Précisément, les nouvelles espèces sont le produit de la survenance d'une scission entre « *espèce mère* » et « *espèce fille* ». Charles R. Darwin a introduit dès la première édition de *L'Origine des espèces* (1859), la notion de *Natural Selection* ou sélection naturelle. Mais, la définition qu'il en donne va évoluer dans le temps<sup>85</sup>. L'obsession de Darwin qu'il affuble du nom de « *mystère des mystères* » est le mécanisme de *spéciation*. Comment une espèce se ramifie-t-elle en différentes branches pour en produire plusieurs ? C'est en effet ce procédé remarquable qui est à l'origine de la *diversité de la vie* sur la terre. Fait tout aussi remarquable, la spéciation explique non seulement les dissemblances entre espèces, mais aussi les ressemblances ce qui est la conséquence de la règle de *l'unicité du vivant*. En effet, lorsqu'une espèce se subdivise, les descendants des différentes branches conservent de multiples caractéristiques communes du fait de cette ascendance commune dénommée

---

*changement croissant qui se produit par toutes petites retouches et dans toutes sortes de directions, mais toujours contrôlé et maintenu en équilibre par les conditions de vie exigées (car ce sont elles qui décident de la possibilité de survie ou non) ne peut d'après mon jugement être perçu comme un facteur explicatif de tous les phénomènes que tous les organismes nous montrent, leur extinction et leur succession au cours des temps, et toutes les modifications exceptionnelles d'aspect, d'instinct et de mœurs qui sont les leurs aujourd'hui.* »  
(Wallace cité par de Wit (1994), p.468)

<sup>84</sup> « *Nous avons vu que les espèces à quelque époque que ce soit, ne sont ni indéfiniment variables, ni reliées les unes aux autres par une multitude de degrés intermédiaires. Ce résultat provient en partie de ce que le procédé de sélection naturelle est toujours très lent et agit seulement sur quelques formes à la fois, en partie parce que ce même procédé implique presque nécessairement l'extinction successive des variétés intermédiaires, continuellement supplantées par des variétés supérieures* ». (Darwin, 1859, p.253).

<sup>85</sup> Ainsi dans la première édition originale elle constitue la « *préservation des variations favorables dans la lutte pour la vie et le rejet des variations préjudiciables* » (*preservation of favourable variations and rejection of injurious variations*). Il va lui substituer dans les éditions ultérieures, sur le conseil de son ami le naturaliste Alfred R. Wallace la définition qui passera à la postérité de *survival of the fittest* ou de « *survie du plus apte* ».

*espèce parentale*. Comme le note fort justement Gould (1997), étrangement, les grands évolutionnistes à leurs débuts ne prononçaient pas le mot évolution<sup>86</sup>.

Si nous voulons étudier l'évolution d'une population, quel qu'en soit son type, assez rapidement apparaît l'intérêt de la compter. Le comptage nous rend tributaire des connaissances en mathématiques et en particulier de Fibonacci<sup>87</sup>, de Graunt<sup>88</sup> et Euler<sup>89</sup>. Le fait d'adopter le mode de calcul d'Euler comme exact a eu pour conséquence pour ses contemporains de considérer comme acquis le fait de devoir rapidement faire face à un incroyable défi, des valeurs astronomiques à attendre pour les populations futures. Malthus (1798) est passé à la postérité pour un économiste pessimiste en opposant au rythme lent d'accroissement des subsistances (croissance arithmétique), le rythme rapide d'élévation de la population (croissance géométrique). Le pasteur Thomas Robert Malthus, praticien de l'assistance aux pauvres, dans le célèbre chapitre premier de son ouvrage *Essai sur le principe de population* (1798), affirme qu'une population humaine croît de *manière géométrique*, il se fonde en cela sur les connaissances scientifiques acquises à son époque comme certaines<sup>90</sup>. Pour Malthus (1798), les choses sont pour lui très différentes en matière de production des ressources et il se veut d'ailleurs prudent : « *Il est moins facile de mesurer l'accroissement des produits de la terre. Cependant, nous sommes sûrs que leur accroissement se fait à un rythme tout à fait différent de celui qui gouverne l'accroissement de la population.* » (p.10). Malthus (1798) nous livre finalement sa loi de progression des ressources et son inadaptation par rapport à l'évolution de la population<sup>91</sup>. Le

---

<sup>86</sup> « *Commençons par un paradoxe : Darwin, Lamarck et Haeckel, les plus grands évolutionnistes du XIXe siècle en Angleterre, en France et en Allemagne respectivement, n'ont pas utilisé ce mot dans l'édition originale de leurs œuvres. Darwin parlait de « descendance avec modification », Lamarck de « transformisme », Haeckel leur préférait « théorie des transmutations » ou « Descendenztheorie ».* » (Gould, 1997, p.12)

<sup>87</sup> Léonard de Pise dit Fibonacci dans son traité *Liber abaci* (1202), en utilisant de manière novatrice les chiffres arabes parvient à étudier la reproduction des lapins de ce qui mènera à sa fameuse « suite de Fibonacci ».

<sup>88</sup> Graunt (1662) va inventer à Londres la première table de mortalité dans *Natural and Political Observations upon the Bills of Mortality*.

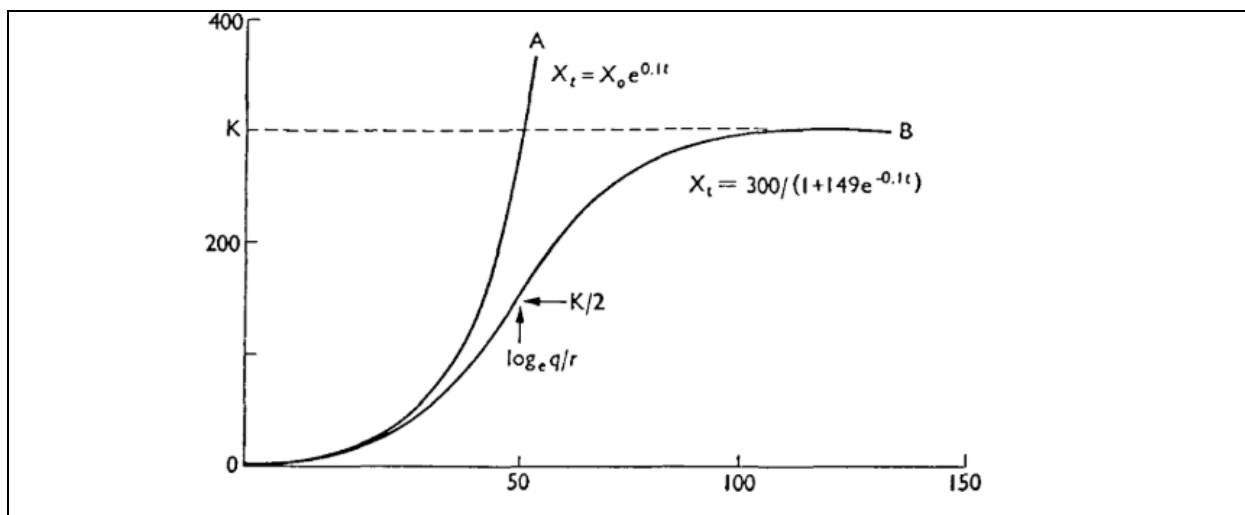
<sup>89</sup> On estime que c'est vers 1750 que Leonhard Euler proposera la *croissance géométrique* (ou *exponentielle*) pour expliquer le développement d'une population divisée en plusieurs classes d'âge

<sup>90</sup> « *Selon la table d'Euler, si l'on se base sur une mortalité de 1 sur 36 et si naissances et morts sont dans le rapport de 3 à 1, le chiffre de la population doublera en 12 années et 4/5. Ce n'est point là une simple supposition : c'est une réalité qui s'est produite plusieurs fois, et à de courts intervalles. Cependant, pour ne pas être taxé d'exagération, nous nous baserons sur l'accroissement le moins rapide, qui est garanti par la concordance de tous les témoignages. Nous pouvons être certains que lorsque la population n'est arrêtée par aucun obstacle, elle double tous les vingt-cinq ans, et croît ainsi de période en période selon une progression géométrique.* » (Malthus, 1798, p.10).

<sup>91</sup> « *Considérons maintenant la surface de la terre, en posant comme condition qu'il ne sera plus possible d'avoir recours à l'émigration pour éviter la famine. Comptons pour mille millions le nombre des habitants actuels de la Terre. La race humaine croîtra selon la progression 1, 2, 4, 8, 16, 32, 64, 128, 256... Tandis que les moyens de*

mathématicien belge Verhulst (1836) rompt avec l'idée de Malthus et nous propose une formule de croissance de la population dite *logistique* (*courbe de forme en S ou sigmoïde*) qui repose sur le fait de prendre en compte la variable  $k$  charge utile de l'environnement (fonction de la capacité du milieu en nourriture), lorsque la moitié de  $k$  est consommée la croissance se ralentit. Pierre François Verhulst (1836) montre les limites des travaux de Malthus<sup>92</sup>(1798). Verhulst (1836), annonce donc que la population va se stabiliser à une valeur plateau qui prendra le nom au XXe siècle de *capacité de charge* ou de *capacité biotique* (*carrying capacity*) des écologues. Nous pouvons observer la croissance exponentielle (loi de Euler) sur la courbe A et la croissance logistique (loi de Verhulst) sur la courbe B., ci-après en figure 3.

**Figure 3. Croissance exponentielle (A) et croissance logistique d'une population isolée<sup>93</sup> (B)**



Source : Hassel cité par Deléage (1991), p.151

La courbe exponentielle (A) possède une pente beaucoup plus marquée et l'accroissement de la population est théoriquement illimité, car elle s'accroît à l'infini au taux  $r$ . À l'inverse la courbe logistique (B) exprime l'évolution d'une population qui vit dans un espace fini et possède une quantité limitée de nourriture dès lors il existe une population limite  $K$  qui correspond à la charge biotique (ou population maximum pouvant être nourrie).

*subsistance croîtront selon la progression 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9. Au bout de deux siècles, population et moyens de subsistance seront dans le rapport de 256 à 9 ; au bout de trois siècles, 4 096 à 13 ; après deux mille ans, la différence sera immense et incalculable ».* (Malthus, 1798, p.11).

<sup>92</sup> « Cette proposition est incontestable, si l'on fait abstraction de la difficulté toujours croissante de se procurer des subsistances lorsque la population a acquis un certain degré d'agglomération, ou des ressources que la population puise dans son accroissement ... » (Notice sur la loi que la population suit dans son accroissement, Malthus, 1798, p.113).

<sup>93</sup> La population isolée permet d'éviter des prélèvements des prédateurs, c'est une croissance logistique dite sans prédation. Avec prédation la pente de l'accroissement de la population serait encore plus faible.



Comme le souligne Deléage (1991), la faiblesse théorique de la courbe logistique de forme sigmoïde réside dans le fait qu'il existe un postulat de son inversion lorsque l'on atteint la moitié de la population maximum pouvant être supportée par la capacité biotique (point  $K/2$ ) qui n'est guère démontrée.<sup>94</sup> Ludwig et al. (1978) sont à l'origine d'une sophistication du modèle logistique de Verhulst dit « *Modèle de Verhulst avec prédation*<sup>95</sup> ».

À partir des travaux de Georg Mendel dès 1865, va progressivement se développer la *génétique*, laquelle va s'intéresser à la *variabilité interindividuelle* au sein d'une population. Enfin, du point de vue des disciplines scientifiques, va s'opérer progressivement une claire distinction entre d'une part, la *génétique des populations* qui va étudier la composition génétique des populations (dimension qualitative) et d'autre part, de la *démographie* orientée sur le comptage et qui raisonne en termes d'effectifs<sup>96</sup> (dimension quantitative).

## 1. ÉVOLUTIONNISME ET ÉCOLOGIE DES POPULATIONS EN SCIENCES SOCIALES.

Van de Ven et Poole (1995) en s'appuyant sur l'analyse croisée de nombreuses disciplines ont étudié les diverses théories permettant d'expliquer le développement et le changement des (et dans) les organisations. Celles-ci peuvent être synthétisées en une matrice classique avec deux entrées : d'une part, l'unité de changement (entité unique ou entités multiples) et d'autre part, le mode de changement (prescrit ou construit). Il en résulte quatre théories explicatives génériques et incompatibles : la théorie de l'évolution, la dialectique, le cycle de vie et enfin la téléologie. Nous avons opté dans le cadre de notre étude en faveur de la théorie de l'évolution, car d'une part, nous étudions une petite population<sup>97</sup>, d'autre part, le changement est « prescrit » pour reprendre le terme de Van de Ven et Poole, ce qu'il faut entendre comme un changement déterministe résultant de l'environnement<sup>98</sup>. Nous sommes néanmoins conscients des limites inhérentes à ce choix,

---

<sup>94</sup> « *Son point d'inflexion se situe exactement à un niveau de population égal à la moitié de la population limite, symétrie que rien ne justifie* ». (p.152)

<sup>95</sup> Dans une population d'organisations, la prédation peut consister dans le retrait d'agrément par le régulateur ou par une fusion-absorption initiée par un concurrent.

<sup>96</sup> Notre étude en privilégiant comme niveau d'analyse les populations a donc accordé une place importante au phénomène de comptage (*dimension quantitative*) pour établir le recensement des acteurs et l'évolution de leur nombre, même s'il existe une composante de génétique des populations (*dimension qualitative*) notamment lorsqu'il s'agira ultérieurement de questionner la notion de *forme organisationnelle* et d'en appréhender sa *diversité* pour proposer une *taxonomie classificatrice*.

<sup>97</sup> Un « small N » au sens de la QCA de Ragin (1987).

<sup>98</sup> Une autre formulation est le « Blind VSR » de Campbell (1960,1969).

comme le souligne Durieux<sup>99</sup> (2017) : « *Ces quatre théories sont considérées comme des théories idéales-types, c'est-à-dire qu'elles sont incompatibles les unes avec les autres et expliquent chacune une partie de la réalité* » (p.335) Nous avons choisi la théorie de l'évolution et donc écarté de fait les trois autres (dialectique, cycle de vie et téléologie).

Aldrich et al. (2008) ont proposé une généralisation du darwinisme, leur premier argument et assurément le plus convainquant réside dans le fait que le biologiste britannique avait lui-même conçu cette généralisation dans plusieurs cas de figure<sup>100</sup>. Le fondement de la théorie<sup>101</sup> de l'écologie des populations organisationnelles<sup>102</sup> de Hannan et Freeman (1977) postule que lorsqu'apparaît une nouvelle forme d'organisation celle-ci doit lutter contre les limitations intrinsèques liées à l'environnement, et contre le fait qu'on ne leur reconnaît qu'une faible légitimité. Une fois que cette nouvelle forme organisationnelle a franchi ce premier obstacle initial, alors les créations d'organisations se multiplient, mais en retour progressivement les ressources deviennent rares. Ceci est constitutif du lien entre la densité et l'échec croissant des acteurs au fil du temps. En d'autres termes, après un point constituant un optimum, il existe une corrélation positive entre l'augmentation de la densité du fait de nouveaux acteurs et l'accroissement du taux de mortalité de la population.

### 1.1. L'ÉVOLUTIONNISME AU SEIN DES ORGANISATIONS ET LA DIMENSION COMMUNAUTAIRE.

Aldrich (1979) et Aldrich et Ruef (2006) ont été à l'origine d'une contribution considérable sur l'évolutionnisme qui servira de fil rouge pour en présenter les grands principes avant de nous focaliser plus spécifiquement dans un deuxième temps sur l'écologie des populations organisationnelles.

---

<sup>99</sup> Florence Durieux (2017) : « *Andrew Van de Ven. Innovation et changement au sein des organisations* » in Les grands auteurs du management, sous la direction de Charreire Petit et Huault., EMS.

<sup>100</sup> « *Darwin lui-même a reconnu la valeur potentiellement plus large de son corpus d'idées en affirmant que la sélection naturelle opère sur les éléments du langage et qu'elle favorisait les groupes tribaux ayant des propensions morales et autres contribuant à servir le bien commun.* (Darwin 1859, pp. 422-423 ; 1871, vol.1, pp. 59-61, 106, 166) » (Aldrich et al., 2008, p. 578).

<sup>101</sup> Population d'organisations dans le cadre d'études en sciences sociales et non d'organismes vivants comme en biologie.

<sup>102</sup> Cette théorie élaborée dans le cadre contextuel de l'étude de la fondation de syndicats aux États-Unis au cours de la période 1836-1985 a-t-elle pour autant valeur universelle ?

### 1.1.1. Les grands principes évolutionnistes.

Aldrich et Ruef (2006) montrent que les théories évolutionnistes recourent des familles diverses au regard de la façon de penser la variation, la sélection, la rétention et ils s'ajoutent : la compétition. La variation peut être pensée comme subie (aveugle) comme dans le courant de *l'écologie des populations* théorie que nous avons choisie, d'autres théories évolutionnistes assignent au contraire un rôle aux managers qui peuvent influencer sur l'environnement. Dans la théorie de *l'écologie des populations organisationnelles*, le processus de sélection est externe à l'organisation alors que d'autres courants considèrent que celui-ci est intraorganisationnel ce qui confère un rôle aux pratiques managériales. De même la rétention peut s'exercer tant au niveau organisationnel qu'au niveau interorganisationnel. La concurrence est une lutte qui peut porter sur l'obtention de la légitimité dans *l'écologie des populations* ou pour l'obtention des ressources.

Pour McKelvey et Aldrich (1983), l'utilité de la perspective évolutionniste appliquée à une population d'organisations repose bien évidemment sur la double hypothèse selon laquelle les organisations étudiées ne sont ni « toutes uniques » (« *all unique* ») ni « toutes semblables » (« *all alike* »). Aldrich et Ruef (2006) dans leur présentation des processus évolutionnistes ont rajouté au processus ternaire classique <sup>103</sup>(variation, sélection, rétention), la dimension de la lutte pour les ressources matérielles et la légitimité.

### 1.1.2. Une grande diversité au sein des courants évolutionnistes.

Pour Aldrich et Ruef (2006), il existe six grands courants au sein de l'évolutionnisme (écologie des populations, école institutionnaliste, école interprétative, organisation apprenante, la dépendance aux ressources, les coûts de transaction), qui pour chacune d'entre elles ont un processus spécifique de variation, de sélection et de rétention. Le choix de *l'écologie des populations* est un choix lourd de conséquences en termes d'implications concrètes s'agissant du processus évolutionniste sous-jacent. Selon Aldrich et Ruef (2006), *l'écologie des populations organisationnelles* est une voie possible mais il existe 5 autres perspectives évolutionnistes <sup>104</sup>qui sont toutes exclusives les unes avec les autres. La sélection en *écologie des populations* résulte du degré d'adaptation de l'organisation à

---

<sup>103</sup> Campbell (1960,1969) dit aussi (B) VSR pour *Blind* afin de faire ressortir le caractère *aveugle* du processus.

<sup>104</sup> Aldrich et Ruef (2006) explicitent 6 courants principaux et opposés par leurs présupposés et leurs résultats : écologique, institutionnel, interprétatif, apprentissage organisationnel, théorie de la dépendance aux ressources, théorie des coûts de transaction. (p.36).

son environnement, en outre, les populations émergent dans un processus où les organisations interagissent les unes par rapport aux autres. Selon Hannan et Freeman (1986), les facteurs à prendre en compte sont : la technologie, la demande provenant du marché et le rôle des institutions (notamment la réglementation). Selon les évolutionnistes, pour émerger il faut donc tout à la fois faire face à ses concurrents, mais également à des forces externes. Selon eux, les mécanismes de changements structurels des organisations sont plus lents que les évolutions de l'environnement. Hannan et Freeman (1984) soulignent l'importance du mécanisme d'inertie dans les organisations. Fiol et Aldrich (1994) sont des précurseurs de l'étude de l'émergence et de la chute de populations entières. Pour divers écologistes des organisations et notamment Amburgey et Rao (1996), le mécanisme d'adaptation est même, de manière à priori assez paradoxale, un phénomène plutôt rare.

### **1.1.3. Facteurs affectant la mortalité : âge, diversité, légitimité, ressources biotiques, répartition des ressources, géographie.**

Les auteurs évolutionnistes, à leurs débuts, ont mis en avant que les organisations changent rarement pour s'adapter à l'environnement, et que lorsqu'elles le font c'est le plus souvent de manière incrémentale. Il en résulte tout naturellement que ce sont les créations qui sont à l'origine de l'apparition de nouvelles populations ; lesquelles sont les sources de la diversité au sein des populations. Aujourd'hui les évolutionnistes admettent que les organisations peuvent changer souvent et parfois de manière radicale ce qui peut être une source de risque considérable (Barnett et Carroll, 1995). À côté de cela, selon Aldrich et Ruef (2006), il convient de prendre en compte des facteurs discriminants au sein des populations. L'âge peut déboucher sur une perte de flexibilité. *L'effet de période* traduit le fait que des événements peuvent avoir un impact similaire sur des cohortes distinctes. L'exemple typique d'effet de période est constitué par l'impact de la crise économique sur une population de banques. *L'effet de cohorte* traduit le fait que des événements historiques n'ont pas le même résultat sur des populations jeunes et âgées. La *diversité* dans les populations et les communautés dans une perspective évolutionniste naît du croisement entre le processus continu de variations croisé avec les effets d'âge, de période et de cohorte. En fonction de l'accumulation de ces expériences, certaines organisations vont se ressembler les unes aux autres. Les nouvelles entreprises ont de plus forts *taux de mortalité* que l'ensemble général des entreprises (Freeman et al., 1983 ; Carroll et al., 1989). Plus

l'entreprise est jeune, plus son taux de mortalité est fort<sup>105</sup> (Stinchcombe, 1965). L'inverse étant vrai jusqu'à un certain point ou la relation s'inverse face à une entreprise très âgée (Sørensen et Stuart, 2000). Cette notion traduit l'idée assez simple que la nouvelle entreprise n'ayant pas de passé organisationnel, en externe, ne maîtrise pas les normes et règles du secteur et, en interne, ne connaît pas les habitudes et routines propres à toute vie collective. Pour l'écologie des populations organisationnelles, le problème des jeunes firmes réside dans le fait qu'elles sont justement en pleine définition de leurs compétences. Cela fragilise donc leur possibilité d'adaptation et les handicape comparativement aux firmes installées (Carroll et Hannan, 1989). Brüderl et Schüssler (1990) soulignent qu'il ne faut pas se limiter au handicap de la jeunesse, mais étendre l'analyse au *handicap de l'adolescence* c'est-à-dire aux firmes en position intermédiaire dans le cycle de vie de l'entreprise, celles qui ne sont plus émergentes et pas encore matures. Le handicap de l'obsolescence a été réaffirmé par Fichman et Levinthal (1991). Le principal point faible de la théorie de la *liability of adolescence* demeure précisément dans la relative indétermination temporelle de la notion d'adolescence. Barron et al. (1994) dans un article au titre évocateur : « *un temps pour grandir et un temps pour mourir*<sup>106</sup> » consacré aux *Credit Unions* à New York (1914-1990) livrent un premier résultat sur la dépendance à l'âge assez paradoxal.<sup>107</sup> Enfin, il a été proposé un *handicap de la sénilité*<sup>108</sup> (Ranger-Moore, 1997).

Selon McKendrick et al. (2003), les nouveaux entrants reçoivent un code du marché, et quand ils ont atteint une taille critique, ils deviennent une forme organisationnelle. Mais parfois le marché a du mal à les discerner, ils apparaissent alors ambigus. Aldrich et Ruef (2006) évoquent quant à eux le cas du secteur émergent de la vente de livres en ligne et soulignent que celui-ci a été adressé à la fois par une joint venture de *Barnes & Noble* acteur du marché traditionnel et par *Amazon* société entièrement nouvelle. Selon Aldrich et Ruef (2006), les organisations nouvelles peuvent rencontrer des problèmes sérieux qui peuvent être résolus par l'émergence d'un standard de marché (secteur automobile) ou des changements législatifs à l'initiative de l'État (biotechnologie et secteur de la téléphonie). La dynamique de l'accroissement des populations organisationnelle est le résultat provenant

---

<sup>105</sup> Lequel exprime le handicap de la jeunesse (*liability of newness*).

<sup>106</sup> "A time to Grow and a Time to Die".

<sup>107</sup> « Les auteurs trouvent des preuves que les institutions anciennes et petites sont plus susceptibles d'échouer, tandis que les organisations jeunes et petites ont les taux de croissance les plus élevés ». (p.381)

<sup>108</sup> *Liability of senescence*.

du *croisement de nombreuses forces*<sup>109</sup> (le taux de création, le taux de cessation d'activité, la densité des acteurs, la charge biotique, la masse de la population, la dépendance à la densité, le taux d'accroissement naturel  $r$ ). Pour Aldrich et Ruef (2006), nous pouvons présumer que la forme d'une courbe de croissance du nombre d'organisations est sigmoïde<sup>110</sup> (la croissance exponentielle étant de fait exclue), en raison de la limitation imposée par la capacité biotique<sup>111</sup>. Hannan and Freeman (1989), ont modifié les facteurs affectant la pente de la courbe. En effet, outre la classique dépendance à la densité, ils soutiennent que tant les que les morts organisationnelles ont des taux qui varient au cours de la vie d'une organisation. Carroll et Hannan (2000), ont encore complexifié le modèle en soulignant que les populations pouvaient être utilement ségréguées par niche, par géographie et par taille d'organisation. La perception de la densité a évolué dans le temps chez les évolutionnistes. Les premières études mesuraient la densité par le *nombre d'acteurs*, c'était le choix de Hannan et Freeman (1989) dans un article séminal. Une telle approche postule implicitement que chaque acteur concourt de manière égale à la concurrence et se caractérise par une la même possibilité d'accéder aux ressources. Puis s'est affirmé comme unité de mesure la *taille agrégée* de toutes les populations ou *masse de la population (population mass)*.

Ainsi par exemple Barnett et Amburgey (1990), qui ont étudié les compagnies de téléphone ont mesuré la densité en retenant comme critère le nombre d'abonnés de l'ensemble des compagnies. Un nombre plus restreint d'acteurs plus puissants dans la téléphonie en Pennsylvanie réduit la création de nouvelles entreprises et augmente le risque d'échec. Barnett (1997) en s'appuyant sur les données du secteur de la brasserie aux États-Unis et de la téléphonie en Pennsylvanie a proposé un modèle d'intensité concurrentielle : il a émis comme hypothèse que les organisations impactent sur le niveau de la concurrence selon leur âge et leur taille. Mais il admet également que des organisations grandes et vieillissantes vont constituer des entités relativement inoffensives, ou « survivants faibles » (*weak survivors*). Pour d'autres évolutionnistes (Barron et al. 1994 et Barron, 1999) l'approche par la masse n'est pas nécessairement concluante.

---

<sup>109</sup> Remarquons qu'aucun rôle n'est assigné au phénomène migratoire.

<sup>110</sup> C'est-à-dire une courbe logistique de Verhulst (et non la courbe exponentielle d'Euler).

<sup>111</sup> *Carrying capacity*.

Antérieurement à l'écologie des populations, l'économiste Stigler (1958) a appliqué « l'analyse des survivants » (*survivor analysis*) à diverses industries manufacturières ou extractives dans le but de déterminer l'échelle optimale de l'entreprise<sup>112</sup>. Une « taille d'entreprise efficiente » selon Stigler répond à tous les problèmes auquel doit faire face un entrepreneur. Il n'existerait qu'une taille optimale<sup>113</sup> (*single optimum size*) que si toutes les entreprises avaient accès à des ressources identiques. Comme ce n'est pas le cas, il existe une large distribution de tailles optimales d'entreprises.

A coté du débat relatif à la taille de l'entreprise *stricto sensu*, se pose la question de la puissance de l'actionnaire, débat particulièrement fondamental s'agissant des banques. En effet, la question de celui qui se portera au secours d'un établissement défaillant est une question ancienne et cruciale, il s'agit de la question de l'actionnaire de référence et du prêteur en dernier ressort. C'est Baring (1797) qui le premier attribue ce rôle à la Banque Centrale du pays (*Bank of England*). Pour être précis il parle de « *dernier ressort* <sup>114</sup> » expression qui apparaît en français page 22 et 47 dans son texte pourtant écrit en anglais. Normalement une action de prêteur en dernier ressort (PDR) est temporaire et ne doit pas laisser de trace dans le bilan de la banque centrale. Comme le souligne Scialom (2013), récemment a été développée la notion de teneur de marché de dernier ressort <sup>115</sup>(TMDR) qui quant à elle va modifier le bilan de l'institut d'émission (par exemple s'il faut acheter des titres sur le marché ensuite détenus dans ses livres).

---

<sup>112</sup> La « technique du survivant » (*survivor technique*) consiste à résoudre le problème de la détermination de la taille optimale de l'entreprise (*optimum firm size*), cela s'effectue en classant les entreprises par taille et à calculer au fil du temps la part de la production émanant de chaque classe, c'est donc une démarche à postériori (*ex post*). Lorsque les parts de marché d'une classe diminuent, c'est le signe qu'elle est « *relativement inefficente* » selon Stigler (1958).

<sup>113</sup> Pour Stigler : « *La conclusion la plus frappante dans nos études exploratoires est peut-être qu'il y a habituellement une gamme assez large de tailles optimales* ». (p.71)

<sup>114</sup> Scialom (2013) précise : « [...] bien que l'origine du terme soit traditionnellement attribuée à Sir F. Baring qui, dans ses *Observations on The Establishment of The Bank of England* datant de 1797, évoquait la Banque d'Angleterre comme « le dernier ressort » (en français dans le texte) auprès duquel les banques pouvaient obtenir des liquidités en période de crise. En réalité, le concept ne reçut un traitement systématique et rigoureux qu'en 1802 avec les écrits de Thornton, eux-mêmes prolongés par Bagehot en 1873 ». (p.100).

<sup>115</sup> Comme le note Scialom (2013) : « la banque centrale peut alors agir en tant que teneur de marché en dernier ressort [Mehrling, 2011]. Du fait de l'interdépendance entre les deux formes de liquidité (de financement et de marché) dans les systèmes financiers contemporains, les fonctions de PDR et TMDR sont indissociables et organiquement liées [Le Maux et Scialom, 2012]. » (p.105).

Pour Hannan et Carroll (1992), l'accroissement de la concurrence est une fonction géométrique de la densité. Hannan et Carroll (1989) ont forgé le terme de délai à la densité (*density delay*) pour expliquer qu'ils ont constaté qu'en période de forte densité le taux de liquidations est plus élevé que celui constaté en période initiale de plus faible densité. Ils fournissent trois types d'explications à ce phénomène : la rareté des ressources, des niches parfois trop étroites, des organisations qui sont fragiles au début de leur vie. Lomi et al. (2005) ont avancé une autre forme de délai à la densité qui est imputable au temps de réaction des entrepreneurs face aux changements intervenus dans l'environnement. Enfin, il existe un grand décalage lié à la durée de la gestation des projets (dans notre cas il faut même ajouter le temps nécessaire à l'obtention de l'agrément) entre la densité au moment où l'entrepreneur a l'idée d'un produit et le lancement effectif de ce dernier sur le marché (Ruef, 2006).

La question de la répartition des ressources (*resource partitioning*) :

La ségrégation des ressources au sein d'une population dépend de la taille de la niche ciblée selon Hannan et Freeman (1977). Les spécialistes visent une niche étroite, les généralistes adressent l'intégralité du marché. Selon eux, les spécialistes perdent contre les généralistes, car ces derniers peuvent adresser plusieurs niches en même temps. Pour Carroll (2005), les généralistes et les spécialistes non seulement coexistent, mais sont liés. Selon Carroll (2005), la part relative des généralistes et des spécialistes, va dépendre de plusieurs facteurs : l'hétérogénéité du marché, l'existence (ou non) d'économies d'échelle, et de leur capacité à changer aisément de stratégie. Il constate à propos des journaux, que plus le marché est hétérogène, et plus il va s'avérer impossible pour un généraliste de satisfaire tous les types de lecteurs. Le généraliste peut chercher à produire plusieurs titres afin d'essayer d'attirer le maximum de lectorat. Plus paradoxalement, loin d'être hostiles les industries concentrées sont selon Carroll (2005) des terrains potentiellement favorables aux spécialistes. Il convient néanmoins de considérer que diverses études convergentes de Freeman et Hannan (1983), de Carroll et Hannan (1989) et de Dobrev et al. (2001), considèrent que la spécialisation sur un segment de marché est à l'origine d'un taux de survie plus faible sur ce dernier. La mortalité accrue des spécialistes par rapport aux



généralistes s'expliquerait par une allocation des ressources dans les niches qui serait relativement instable et imprévisible.

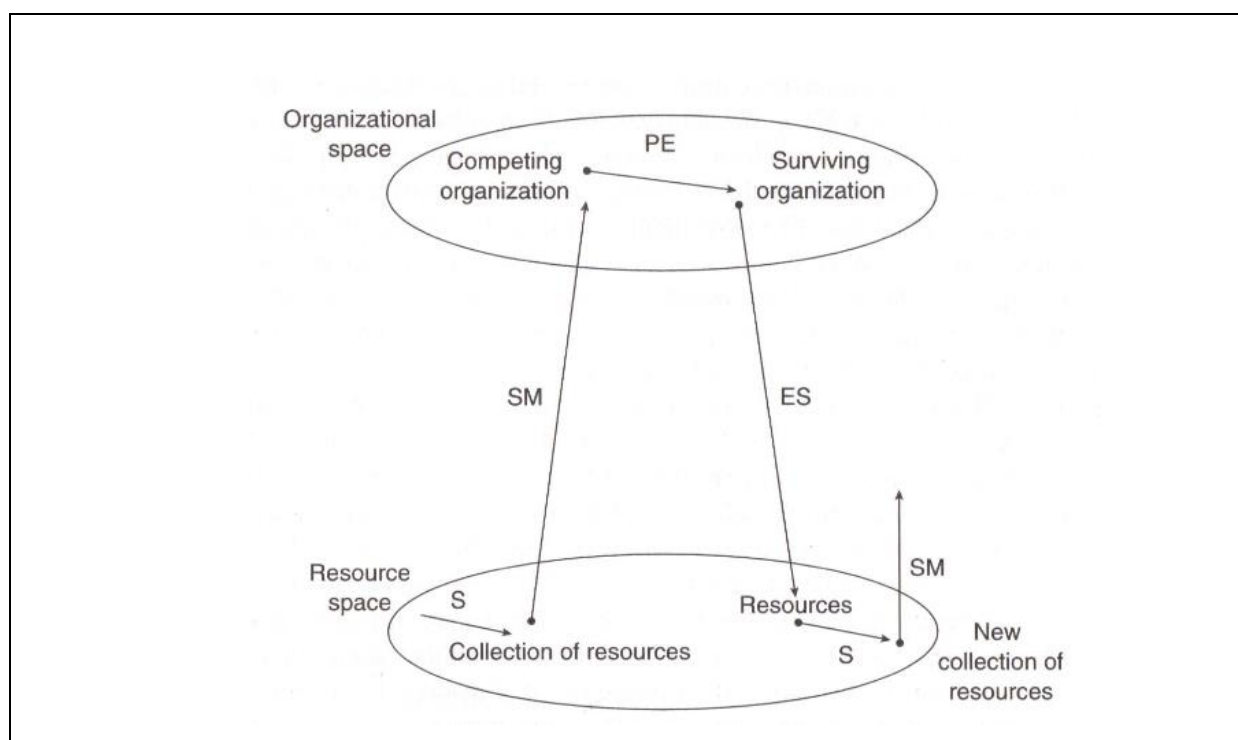
La dimension géographique (*geographic scale*) :

La dimension géographique est importante pour ségréger une population. Cela est vrai en biologie, mais tout aussi exact lorsqu'on étudie des organisations. La localisation physique ayant un fort impact sur la vie de la population, la densité notamment doit être étudiée. Cette dernière exerce un fort impact sur les créations de banques selon Ranger-Moore et al. (1991). Pour Carroll et Hannan (1995), dans l'industrie automobile la légitimation s'opère au niveau européen, mais les créations se fondent sur l'analyse de la concurrence au niveau local. La dépendance à la densité s'opère donc alors dans ce cas selon un modèle multiniveaux. Dans l'industrie de la brasserie, Carroll and Wade (1991), ont remarqué que les entrepreneurs fondent les créations sur les conditions de concurrence et les liquidations observées au niveau local, alors que les causes principales d'échec ne sont pas locales.

Durand (2006), montre dans une représentation de type systémique que les populations entrent en concurrence pour survivre comme le souligne la théorie de l'écologie des populations organisationnelles (*population ecology -PE*), le rôle du management stratégique (*strategic management -SM*) consistant à s'approprier au mieux les ressources disponibles sur un territoire donné. Les organisations sont également affectées par les lois de la sélection économique (*economic selection -ES*) lesquelles font favoriser celles qui sortent du lot à la faveur des économies d'échelles (*economies of scale*) et des économies de gamme (*economies of scope*). La question posée est de savoir si ce nouvel environnement sera à même de faire évoluer les formes organisationnelles, étant entendu que les principales caractéristiques qui constituent leur identité sont protégées quant à elles par le principe d'inertie.

Dans la figure 4 ci-dessous nous pouvons observer les relations entre les organisations et les ressources et leur impact sur l'écologie des populations organisationnelles.

**Figure 4. La stratégie : facteur de transformation de l'évolution organisationnelle ?**



**Source : Durand (2006), p.32.**

Nous rajouterons pour notre part à la dimension géographique, la nécessité de l'étude du *phénomène d'immigration* c'est-à-dire l'entrée d'acteurs étrangers sur un marché. Nous pensons qu'il existe un *gap* dans les théories évolutionnistes qui n'étudient guère cet aspect à l'exception notable de Kuilman et Li (2006, 2009), mais pour lesquels néanmoins il ne constitue pas un phénomène central. Nous entendons donc nous référer aux géographes qui quant à eux ont analysé ce phénomène en profondeur (Cf encadré 1).

#### **Encadré 1. L'analyse par les géographes des mouvements migratoires.**

Simon<sup>116</sup> (1995) donne des clés de lecture pour comprendre le phénomène d'immigration humaine<sup>117</sup> : « *Les espaces migratoires sont en quelque sorte les lieux d'enregistrement de ce monde qui bouge, qui craque, qui se décompose et se recompose sans cesse ; ils sont l'une des plaques sensibles où s'expriment fortement les attentes, les malheurs et les espoirs des hommes* ». (p.4) Pour Simon (1995), il est en outre essentiel de garder en mémoire que

<sup>116</sup> Dans son ouvrage séminal *Géodynamique des migrations internationales dans le monde*.

<sup>117</sup> Il suffit de remplacer dans la phrase du géographe Gildas Simon le mot « homme » par celui de « filiale » pour comprendre son intérêt pour notre étude.

« tous les faits majeurs<sup>118</sup> qui marquent l'histoire de la deuxième moitié du XXe siècle sont signés par d'importants mouvements de population ». Simon (2008) ne parle plus d'espace, mais de « *champ migratoire* », c'est-à-dire qui décrit l'espace parcouru et une « *mise sous tension d'espaces investis* ». Pour Simon (1995) ce qui caractérise le phénomène qu'il étudie est la diversité des situations : « *La migration internationale est à l'image des sociétés actuelles, de leur diversité, de leur complexité* » (p.81). Brunet (2001) opère une relation entre l'espacement et la distance avec des lois sur la gravitation (ou l'attraction), qui lui permettent des formulations de règles simples telles que notamment : « *plus c'est gros plus cela attire* » et « *plus facilement on y va, plus on y va* ». Pinchemel et Pinchemel (1988) apportent de « nouvelles grilles de lectures » pour eux face à la « *planétarisation* » par essence globalisante se dresse la « *tribalisation* » force qui puise sa force dans les racines et le local. Ils notent de manière complémentaire : « *L'organisation de la surface de la terre par les sociétés humaines a pour effet de la différencier, de la diviser en unités territoriales : le terme de « région » est attaché à cette division* ». (p.391)

La question de la capacité biotique (*carrying capacity*) et des conditions macroéconomiques :

Pour Stinchcombe (1965), un changement des normes culturelles et des valeurs modifie la perception des opportunités par les entrepreneurs. Pour Scott (2003), l'État nation joue un rôle en tant que source d'un « ordre légitime » et en tant qu'agent du « cadre légal de la société ». Dans la première édition de son ouvrage, Aldrich (1979) notait de son côté : « *l'État doit sûrement être la force majeure affectant la formation organisationnelle au XXe siècle* ». (p.164). Pour Aldrich et Ruef (2006), tant les normes culturelles et les valeurs que les politiques gouvernementales (stabilité politique, réglementation, aides, politique macroéconomique) peuvent avoir un impact sur la capacité biotique<sup>119</sup>. Les troubles politiques peuvent générer une disruption des relations précédemment existantes entre les

---

<sup>118</sup> Il existerait donc une normalité d'une vague d'immigration d'acteurs étrangers à attendre dans un moment d'intense changement. Le chamboulement technologico-juridique et l'immigration significative d'organisations ne seraient donc que les deux faces de la même pièce si l'on suit le raisonnement de Simon (1995).

<sup>119</sup> C'est tout particulièrement vrai dans un cadre très réglementé comme la banque et la finance. Dans les années 60, le passage au salaire mensuel, et l'obligation légale de le verser sur un compte bancaire a contribué à accélérer la bancarisation, c'est-à-dire à augmenter la capacité biotique des banques à réseau. Dans les années 2000 la hausse du taux d'équipement des foyer français à internet a accru la capacité biotique pour les banques en ligne. A partir de 2010, la hausse du taux d'équipement en *Smartphone* a de nouveau accru la *carrying capacity* disponible pour les néobanques.

organisations et leurs ressources selon Carroll et al. (1998) et Stinchcome (1965). Les pays par la réglementation peuvent générer des protections cela été constaté aux États-Unis avec la loi de 1936 instituant la *National Credit Union Administration* qui a fortement encadré les créations de *Credit Unions* comme l'ont souligné Amburgey et Dacin (1994). La même année en Italie une nouvelle loi bancaire est à l'origine d'un phénomène similaire en faveur des banques coopératives selon Lomi (1995). Les conditions macroéconomiques peuvent parfois avoir un effet direct, mais ce n'est pas toujours le cas. Ainsi, selon Johnson (1986), les créations d'entreprises sont corrélées au niveau de chômage. À l'inverse, pour Delacroix et Carroll (1983), et Carroll et Huo (1986), il n'existe pas de corrélation entre les données macroéconomiques et les créations de journaux.

#### **1.1.4. La communauté comme niveau d'analyse : un basculement de la définition aux conséquences fondamentales.**

Tönnies (1897), distingue « *Communauté et société* » dans un ouvrage éponyme. La communauté (« *Gemeinschaft* ») est constitutive d'un groupement humain aux liens très forts fondés sur une « *volonté organique* » de ses membres.<sup>120</sup> La communauté chez Tönnies<sup>121</sup> se fonde sur le droit naturel et engendre une « *volonté organique commune* ». Pour Hawley (1950), la communauté ne constitue pas un lien aussi fort. Hawley (1950), considère que l'écologie humaine doit se consacrer d'abord et surtout sur son aspect *relationnel*. Astley (1985), quant à lui dans un article séminal distingue deux perspectives écologiques distinctes : l'écologie des populations (*population ecology*) et l'écologie communautaire (*community ecology*) présentées dans le tableau 1 ci-dessous.

---

<sup>120</sup> La volonté organique est selon Tönnies d'ordre biologique : « *la volonté organique est l'équivalent psychologique du corps humain* ». La pensée ne commande pas la volonté organique, mais au contraire c'est la celle-ci qui « *implique la pensée* ». La « communauté organique » prend trois formes : la famille (« *communauté de sang* »), les voisins (« *communauté de lieu* ») et enfin la « *communauté d'esprit* » qui se fondent sur l'amitié, le travail, la coutume et la religion.

<sup>121</sup> À l'inverse, la société (« *Gesellschaft* ») caractérise l'individualisme « chacun pense à soi même » et une « *volonté réfléchie* » tournée vers le bonheur individuel dans une société capitaliste industrialisée, c'est le monde du rapport contractuel et marchand. Tönnies a en fait repris à son compte la distinction du psychologue Wundt. Pour conclure, la démarche de Tönnies n'est en aucune manière empirique elle est inductive et repose au contraire sur des « *idéaux types* », ils se succèdent dans le temps. Le philosophe et sociologue allemand craint une victoire définitive de la société sur la communauté ce qui consacrerait le remplacement des liens traditionnels par l'individualisme et l'ordre marchand.

**Tableau 1. Écologie des populations versus écologie communautaire chez Astley.**

<b>Écologie des populations</b> <i>(population ecology)</i>	<b>Écologie communautaire</b> ( <i>community ecology</i> )
<b>Unité d'analyse</b> : une population	<b>Unité d'analyse</b> : une communauté qui est constituée de plusieurs populations distinctes.
<b>Champ d'investigation</b> : étude de l'évolution du changement, et des facteurs d'homogénéisation et de stabilité au sein de la population.	<b>Champ d'investigation</b> : montée et chute des populations en tant qu'unités de base du processus de changement évolutif. Facteurs d'homogénéité et d'hétérogénéité entre les populations.

**Source : D'après Astley (1985), p.224.**

Dans un article séminal Carroll (1984), propose de manière complémentaire, dans le tableau 2 ci-après, un cadre d'analyse pour l'écologie des populations organisationnelles et fait des préconisations méthodologiques en fonction des trois niveaux d'unité d'analyse possibles : niveau organisationnel, niveau de la population, niveau de la communauté.

**Tableau 2. Unité d'analyse et approche requise en évolutionnisme chez Carroll.**

<b>Niveau organisationnel</b> <i>(Organizational level)</i>	<b>Niveau de la population</b> <i>(Population level)</i>	<b>Niveau de la communauté</b> <i>(Community level)</i>
<b>Approche par le développement</b> : <i>(Developmental approach)</i> : L'organisation est étudiée dans un contexte où elle dépend de son environnement pour sa survie.	<b>Approche par la sélection</b> : <i>(Selection approach)</i> : Sélection, variation et rétention.	<b>Approche macroévolutive</b> <i>(Macroevolutionary approach)</i> : Changement à travers le temps de communautés d'organisations (ou de sociétés tout entières).

**Source : D'après Carroll (1984), p. 71-93.**

Le principal point de convergence entre *l'écologie des populations* et *l'écologie communautaire* réside dans le fait qu'elles s'entendent sur le fait que diverses forces

interviennent pour assurer une stabilité des formes organisationnelles. Les populations sont conjointement perçues comme *stables* et affectées essentiellement par les *naissances* qui sont des facteurs d'évolutions dans un équilibre de long terme<sup>122</sup>. Les auteurs en écologie des populations organisationnelles comme Mc Kelvey (1978, 1982), et McKelvey et Aldrich (1983), avancent que la technologie<sup>123</sup> est un facteur important à la constitution des formes organisationnelles et à l'homogénéité de celles-ci. Cela répondrait donc à la célèbre et fondamentale question de Hannan et Freeman (1977), pourquoi rencontre-t-on un si petit nombre de types d'organisations ? (*Why are there so many kinds of organizations ?*). Cette question de la diversité des organisations demeure récurrente. La question de la *diversité* au sein de populations étudiées est un *questionnement fondamental* (et même un *primus inter pares*) en écologie des populations. Pour Astley (1985) une analyse évolutionnaire au niveau de la communauté peut également expliquer comment des formes organisationnelles voient le jour. Hannan et Freeman (1977), ont par ailleurs estimé au niveau inter-populations (ou communautaire), que deux populations sont dites *interdépendantes*<sup>124</sup> si et seulement si, l'évolution de la densité de l'une aura un impact sur la viabilité de l'autre (et réciproquement).

#### 1.1.5. De la nécessité d'étudier les formes organisationnelles

La recherche relative aux questions portant sur l'identité, le genre et aux formes organisationnelles à été relativement corrélée à l'étude de populations comme unité d'analyse et par voie de conséquence notamment à l'écologie des populations organisationnelles. Si l'on se réfère à une définition classique des populations tirée de Hannan et Freeman (1977) dans leur article séminal, celles-ci constituent des « *instanciations spatio-temporelles de formes organisationnelles* ». Il n'en demeure pas moins que déterminer les spécifications de ces formes et délimiter les populations (*population boundaries*) est tout sauf aisé. C'est ce qui explique qu'en pratique de nombreux chercheurs en écologie des populations organisationnelles ont fait reposer en principe leurs

---

<sup>122</sup> Cette vision est assez conforme à la théorie des équilibres ponctués en biologie et que l'on doit à Eldredge et Gould (1972) qui a d'ailleurs trouvé un écho pratique en sciences sociales avec l'étude de McKelvey et Aldrich (1983) sur l'impact de l'innovation.

<sup>123</sup> Nous renvoyons aux divers modèles successifs relatifs à l'acceptation de la technologie (Davis, 1989).

<sup>124</sup> Les banques en ligne et les néobanques que nous étudions sont des populations *interdépendantes* au sens de Hannan et Freeman (1977). Cela renforce l'idée qu'elles appartiennent à une même communauté.

études sur des *catégories existantes d'industries* ou de *branches* ou de *niches*<sup>125</sup>. Comme exemples de populations identifiées et étudiées nous pouvons par exemple citer : les banques avec Barnett et Hansen (1996) ou Lomi (2000) ou des niches de banques comme les *Credit Unions* étudiées par Barron et al. (1994), ou les banques d'affaires pour Park et Podolny (2000). Néanmoins, comme le souligne Hannan (2005) ce choix n'est pas systématique, car *certaines populations ne sont pas le reflet d'industries* comme les recherches qui portent sur la minorité des afro-américains ou le mouvement féministe.

Pourquoi s'intéresser à des formes organisationnelles ?

Comme le note Hannan (2005), dès lors que l'on a affaire à des organisations émergentes on s'expose à la critique de s'intéresser à des organisations « marginales » ("*fringe*" *organisations*) puisqu'elles pèsent peu dans l'industrie totale<sup>126</sup>. Il convient donc d'étudier la *composition* c'est-à-dire la distribution entre les organisations au sein d'une population et la *diversité* qui exprime l'ensemble des types de formes organisationnelles. Hannan, Polos et Carroll (2007) définissent les *formes* dans les termes suivants : « une catégorie avec un haut niveau (moyen) de légitimation » (« *a category with a high (average) level of legitimation., p. 308* ». Pour comprendre ce qu'ils entendent par forme il faut donc se référer cette fois à la définition de la légitimation : « *Le degré moyen auquel les membres du segment d'audience tiennent pour acquis que les producteurs auxquels ils attribuent une étiquette (label) se conforment aux schémas des agents ...* » (p.310). Hannan et Freeman (1977, 1989) ont été frappés par le fait qu'il existait peu de types différents d'organisations. Pour Hannan et Freeman (1989) la diversité exprimerait la pertinence de la réponse des organisations face aux multiples sollicitations du marché<sup>127</sup>.

---

<sup>125</sup> Notre étude s'inscrit dans la lignée des travaux portant sur une niche de l'industrie bancaire (les banques en ligne et les néobanques).

<sup>126</sup> Selon Hannan (2005) cette attaque n'est pas pertinente pour deux raisons. D'une part, il convient de considérer qu'une telle vision n'a que les apparences de la justesse : « *Cependant, la plupart dominante actuellement des entreprises actuellement dominantes ont commencé comme des entreprises marginales - pensez à Anheuser Busch, Cisco Systems, Honda, Microsoft, Sony et Wal-Mart.* » (p.53). D'autre part, elle serait également mauvaise pour appréhender la totalité de la réalité : « *Une telle orientation manquera aussi la principale source de diversité : la création de nouvelles organisations sur les « bordures » (fringes).* (Idem)

<sup>127</sup> « *La capacité d'une société dans son ensemble à répondre à des conditions changeantes dépend de la réactivité des organisations qui la compose et de la diversité des populations organisationnelles* » (p. 3).

Quel rôle pour les formes organisationnelles ?

Les formes peuvent tout d'abord être caractérisées du point de vue *fonctionnel*, ce qui constitue un facteur de complexité, en raison des rôles diversifiés qui peuvent leur incomber comme nous pouvons l'observer dans le tableau 3 ci-dessous.

**Tableau 3. Rôles pouvant être exercés par les formes organisationnelles.**

<b>Rôle</b>	Définir une population à étudier.	Référence à une configuration particulière de propriétés.	Différencier les fonctionnalités cœur ou périphérie.
<b>Exemple</b>	Secteur : les journaux, les banques ... ou les niches : les <i>Credit Unions</i> .	La forme – M.	Mesure de la conformité au formulaire d'adhésion.

Source : D'après Pólos et al. (2002), p. 88-89.

Une des conséquences sera la recherche de l'essence de ces formes par nature composites. Il en résulte que pour Pólos et al. (2002) : « *Nous cherchons donc à définir l'identité et la forme en termes étroitement liés*<sup>128</sup> ».

L'absence d'homogénéité :

Notre propre analyse, en écologie des populations organisationnelles, s'inscrit dans une perspective <sup>129</sup> que Romanelli appelle le « conditionnement environnemental » (*environmental conditioning*). Une des difficultés réside dans le fait que « *le concept de forme organisationnelle est relativement ambigu* » (p. 91) Ruef (2000), dans son analyse des nouvelles organisations s'interroge sur les modèles d'émergence des formes (« *pattern of*

<sup>128</sup> "So we seek to define identity and form in closely related terms" (Pólos et al., 2002, p.89)

<sup>129</sup> Pour Romanelli (1991) il convient de considérer qu'il existe : « *Trois perspectives engendrées semblent capturer la plupart des arguments : une vision génétique des organisations qui met l'accent sur une variation aléatoire; une vision du conditionnement environnemental qui considère que les variations sont contraintes par un contexte donné ; et une vision émergente des systèmes sociaux qui considère que les variations des formes organisationnelles comme les produits de l'intégration des interactions sociales organisationnelles.* » (p.79)



*forms emergence* ») et sur les types d'évènements à retenir comme marqueurs du temps (« *time markers* »). En fait, ceux-ci vont différer selon le type d'organisation considérée<sup>130</sup>. Pour les banques cela est constitué selon Ruef (2000) par la reconnaissance par l'Etat, c'est-à-dire concrètement par l'obtention d'un agrément.

#### **1.1.6. La question de l'isomorphisme symbolique lié au nom : ses conséquences sur l'identité, la légitimité et l'émergence organisationnelle.**

Glynn et Abzug (2002), ont montré l'existence par les organisations d'une tentative d'institutionnaliser leur identité (*institutionalizing identity*) au travers de leur nom. Ils définissent l'isomorphisme symbolique dans les termes suivants : « *Nous proposons que l'isomorphisme symbolique, défini comme la ressemblance des attributs symboliques d'une organisation à ceux d'autres organisations dans son domaine institutionnel, augmente la légitimité organisationnelle* » (p.267) Après avoir passé en revue les modèles historiques de dénomination (*historical naming pattern*), ils ont constaté, d'une part, que la conformité institutionnelle façonne les identités organisationnelles et d'autre part, que l'isomorphisme symbolique sert de pierre angulaire à la légitimité<sup>131</sup>.

Ashford et Gibbs (1990) de leur côté vont plus loin, en affirmant que c'est au travers du choix du nom que les organisations : « *s'identifient à d'autres acteurs valeurs, symboles qui sont eux-mêmes légitimes* ». (p.181). Pour eux, les noms recouvrent l'identité organisationnelle. L'isomorphisme symbolique pour Glynn et Abzug (2002) affecte les attributs que les organisations encodent dans leur nom, ce qui en retour influe sur leur légitimité. Pour Boddewyn (1967), les choses sont limpides les entreprises sont d'abord et surtout un nom<sup>132</sup>. En effet, Boddewyn (1967), souligne l'opposition entre un individu reconnaissable par ses « particularités physiques » alors que l'entreprise est une entité

---

<sup>130</sup> Selon Ruef (2000), le marqueur de temps peut être l'Etat (santé, énergie, écoles, banques), les publications, les innovations et les brevets sont les marqueurs de temps dans la technique, enfin la citation dans les médias est un marqueur de temps pour les restaurants et les Eglises.

<sup>131</sup> Par exemple, les auteurs ont constaté des noms particulièrement longs sous la période coloniale (*Long Wharf in the Town of Boston in New England*), et encore pendant les années 1700 et 1800 où ils constatent une *formation ternaire des noms* avec un premier mot qui se réfère au propriétaire de la firme ou à sa localisation, le second qui se réfère aux produits de la firme et de ses processus, le troisième se réfère à la firme elle-même. Jusque dans les années 1880 le mot le plus courant sera « company ». Ils citent un exemple emblématique avec « *The Peninsular and Oriental Steam Navigation Company* ». (p.269).

<sup>132</sup> « *Pour de nombreuses personnes, les entreprises ne sont « qu'un nom » (nothing but a name). Tout ce qu'ils savent sur ces entreprises est inscrit dans les quelques mots qui forment le nom de l'entreprise - une situation plutôt typique. ... Les dénominations sociales donnent ce genre d'informations subjectives, tellement appréciées par les entreprises modernes.* » (Boddewyn, 1967, p.39)

juridique ayant une part « intangible » et « invisible » et elle ne peut être identifiée que par son nom. C'est ce qui explique dit-il, le choix rationnel de la dépense de plusieurs dizaines voire de centaines de milliers de dollars pour des simples changements de nom. Loeb (1960) à la question « *What's in a name ?* » répond : « tout » (*everything*). Par ailleurs, se pose la question des acronymes étudié par Feldman (1969), lequel constate s'agissant d'un échantillon de grands groupes américains de secteurs diversifiés, un recours à ceux-ci pour pour trois raisons possibles. Un changement profond d'activité de la firme qui abandonne son nom au profit de son acronyme, une diversification des activités à la suite d'une opération de fusion-acquisition, et enfin des noms bizarres et (ou) difficiles à prononcer. Il constate une prédominance des trigrammes (acronymes à 3 lettres) devant ceux à 2 lettres (bigrammes) ou 4 lettres (quadrigrammes).

Pour Feldman (1969), les acronymes ne comportent pas les attributs de noms d'entreprise de qualité, lesquels doivent posséder deux attributs d'une part, la *distinctivité*, et d'autre part, la *prononçabilité*<sup>133</sup>. Pour Kripke (1982), le nom propre est un « *désignateur rigide* » grâce auquel on « *désigne le même objet en n'importe quel univers possible* », c'est-à-dire constitue un élément stabilisateur, et, un point de fixation. Pour Ziff (1960), le nom propre constitue « *un point fixe dans un monde mouvant* » et pour lui les « *rites baptismaux* » ont pour rôle d'assigner de manière durable une identité. De manière complémentaire, Ashford et Gibbs (1990), au travers du choix du nom, les organisations vont chercher à s'identifier à d'autres acteurs, valeurs ou éléments symboliques qui concourent à la légitimité. Par ailleurs, afin d'obtenir ce résultat, ils encodent dans leurs noms des attributs qui concourent également à cette légitimité et donc à l'émergence. Lieberman et Bell (1992), dans un article séminal ont étudié les prénoms (des garçons et des filles) choisis au moment de la naissance dans l'État de New York entre 1973 et 1985. Il constatent que les prénoms sont choisis en fonction de goûts déterminés par des thèmes culturels<sup>134</sup>.

#### 1.1.7. La question centrale de la légitimité.

---

<sup>133</sup> En effet Pour Feldman (1969), les trigrammes se caractérisent par : « (1) *une faible redondance*, (2) *une faible prononçabilité* et (3) *manque de sens inhérent* » (p. 73) Certes des sociétés sont parvenues à préserver leur identité avec des acronymes, et il cite GE, IBM et AT&T, mais il explique cela par le fait qu'il s'agit de « *firmes dominantes* ».

<sup>134</sup> Lieberman et Bell (1992), qui ont recours dans leur étude à la méthode csQCA de Ragin (1987) montrent néanmoins que ces patterns de choix du prénom (fille ou garçon) sont profondément influencés par deux variables : la race (blanche ou noire dans leur étude) et le niveau d'éducation atteint.

Hannan et al. (2007) définissent la légitimation (*legitimation*) comme le processus d'acquisition de la légitimité<sup>135</sup>. Ces audiences peuvent être mesurées tant s'agissant du marché global que d'une niche que les auteurs précités appellent niche réalisée (*realized niche*) et définissent dans les termes suivants : « *un sous-ensemble flou de l'ensemble des positions sociales avec le grade d'appartenance donné dans la classe ou la catégorie* » (p. 311). Celle-ci est une réussite lorsque l'on pense être en présence d'une niche fondamentale (*fundamental niche*) laquelle constitue : « *un ensemble flou de positions sociales avec un grade d'appartenance dans une position attendue comme réelle par les agents ayant le goût typique pour une catégorie de cette position* » (p. 309). Hannan, et al. (2007), choisissent la légitimité *pragmatique* qui constitue l'un des trois types génériques de légitimité chez Suchman<sup>136</sup> (1995). Henisz et Zelner (2005), ont souligné la fragilité des institutions émergentes en termes de légitimité par rapport à des institutions établies<sup>137</sup>. Bitektine (2008) va encore plus loin, car il considère que les firmes établies qui disposent déjà d'une légitimité ont recours à la manipulation pour construire des barrières à l'entrée pour se protéger des nouveaux entrants<sup>138</sup>. Cette stratégie peut échouer, réussir à court terme, c'est-à-dire affaiblir et ralentir, ou réussir à long terme en devenant une barrière à l'entrée infranchissable. Comme le souligne Bitektine (2008), l'efficacité de ces stratégies de manipulation a une incidence directe sur l'évolution de la taille de la population organisationnelle. Suddaby et al. (2017), s'interrogent sur la légitimité (*legitimacy*) dans un article éponyme, après avoir constaté que : « *La légitimité est apparue comme un pivot, mais*

---

<sup>135</sup> « *Le degré moyen auquel les membres du segment d'audience tiennent pour acquis que les producteurs auxquels ils attribuent un label sont conformes aux schémas des agents pour le label, conditionnés à la réussite de quelques tests minimaux* » (p.310).

<sup>136</sup> Pour Suchman (1995), la légitimité se définit comme une « *perception généralisée ou l'hypothèse que les actions d'une entité soient souhaitables, correctes ou appropriées dans un système de normes socialement construit de valeurs, croyances et définitions* » (p.574). Suchman explique en effet, qu'il existe, premièrement, une légitimité « *pragmatique* » fondée sur la sélection par « *l'auditoire* » ; deuxièmement, une légitimité « *morale* » basée sur l'approbation « *normative* » et enfin une légitimité « *cognitive* » qui s'appuie sur la « *compréhension* » et l'octroi (*grantedness*). (p.571).

<sup>137</sup> Pour Henisz et Zelner (2005), « *Les institutions émergentes sont plus susceptibles de changer, et leurs adversaires peuvent utiliser des cadres ou des points de référence existants pour illustrer l'incohérence avec les notions dominantes de légitimité.* » (p.361) Le contraste est donc grand avec les acteurs établis pour lesquels la légitimité n'est pas discutée puisqu'elle est présumée : « *Les acteurs d'une société n'essaient même pas d'évaluer une institution établie pour laquelle elle est considérée comme acquise, l'institution est par hypothèse légitime* » (p.366)

<sup>138</sup> « *L'étude montre qu'au travers des manipulations de normes sociales, les populations organisationnelles peuvent influencer non seulement leur propre légitimité, mais aussi la légitimité de leurs concurrents. Je développe une typologie de stratégies de manipulation de la légitimité que les populations organisationnelles établies utilisent pour prévenir, éradiquer ou pallier les nouveaux entrants* ». (Bitektine, 2008, p.73)

*souvent est une source de construction confuse en théorie de gestion.* » (« *Legitimacy has emerged as a pivotal but often confusing construct in management theory* ») p.451. Ils proposent trois formes de légitimité : la légitimité en tant que propriété (*legitimacy-as-property*) ou capacité de l'entité ; d'autres voient la légitimité comme un *processus interactif* dans ce cas la légitimité tend à se confondre avec la légitimation, cette forme ils l'appellent la légitimité en tant que processus (*legitimacy as process*); enfin, dernière acception, une forme de perception ou d'évaluation sociocognitive qu'ils appellent la légitimité en tant que perception (*legitimacy as perception*). Zimmerman et Zeitz (2002) dans leur analyse de la légitimité retiennent quatre formes, les trois décrites par Suchman (1995) et une quatrième la légitimité de l'industrie (*industry legitimacy*) qui est liée à l'image de l'industrie pour les tiers. Les nouveaux entrants peuvent hériter de cette légitimité sectorielle. La légitimité, est selon ces auteurs, cruciale pour les start-ups désireuses d'acquérir de nouvelles ressources rares afin d'assurer au-delà de la survie, la croissance de la firme : trouver d'excellents managers, recruter des employés de qualité, obtenir des ressources financières, avoir accès à la technologie et l'assistance du gouvernement. Selon Suchman (1995), les stratégies de légitimation sont de quatre types<sup>139</sup>.

Quelle est la valeur de la légitimité conférée par une note issue d'une agence de *rating* ?

Celle-ci est directement corrélée à la légitimité intrinsèque de l'agence de notation financière. Comme le souligne Rhee (2015), si les agences de notations financières existent c'est parce qu'elles visent à résoudre un problème d'asymétrie d'information entre l'acheteur (l'investisseur) et le vendeur (l'investisseur) sur le marché des titres de créances. En 1909, John Moody, a publié la première obligation qui était selon ses termes un modèle « *investor pays* » c'est-à-dire que la charge financière du travail effectué incombait aux

---

<sup>139</sup> Premièrement, la conformité (*conformance*) c'est-à-dire le respect des règles ; deuxièmement, la sélection (*selection*) elle consiste à se placer dans un environnement favorable et est plus stratégique ; troisièmement, la manipulation (*manipulation*) elle implique une innovation avec les pratiques antérieures et le fait que l'innovateur « *doit souvent intervenir de manière préemptive dans l'environnement culturel afin de développer les bases de soutien spécifiquement adaptées aux besoins spécifiques de l'entreprise* » (Suchman, 1995, p. 591), elle présente un caractère plus stratégique que les deux précédentes; quatrièmement, la création (*création*) qui implique de créer un contexte social (règles, normes, valeurs, croyances, modèles). Zimmerman et Zeitz (2002) soulignent en outre qu'elle est particulièrement évidente dans un contexte de création de nouvelles industries, et qu'elle est la plus stratégique des quatre.

investisseurs, avant que dans les années 1970 le modèle ne soit inversé et devienne « *issuer pays* », c'est-à-dire que l'émetteur est facturé. Tout d'abord, il convient de rappeler qu'il existe deux variantes pour les agences de notation financière : la notation de l'émetteur (*issuer rating*) et la notation de l'émission (*issue rating*). Il résulte de ce qui précède que l'agence de notation sera rémunérée soit directement par l'émetteur, soit indirectement, car son coût sera imputé sur le produit de l'émission notée. Ce qui est constitutif dans les deux cas de figure d'un conflit d'intérêts. Les agences de notation ont commencé à perdre leur réputation du fait de leur incapacité à prévoir la faillite d'Enron, puis ensuite pour leur manque de clairvoyance dans l'affaire des subprimes. Adelino (2006), a accusé Standard & Poors, Moody's et Fitch d'une mauvaise performance dans l'évaluation des actifs sous-jacents et des émetteurs sur le marché des subprimes. De son côté, Coffee (2011) considère qu'elles ont eu un impact défavorable et a jugé indispensables les réformes de celles-ci. Pour White (2010), le principal problème réside dans le conflit d'intérêts entre les agences de notation et les émetteurs résultant du modèle insatisfaisant du « *issuer pays* ». Pour Piazzolo (2006), lorsque les agences de notation émettent une notation incorrecte sur une notation ou une entreprise, cela résulte du fait qu'elles disposent d'informations insuffisantes ou reposant entièrement sur celles fournies par l'entreprise. À l'inverse, dans une tonalité nettement plus positive, Degos et Ben Hmiden (2015), s'ils reconnaissent les limites des agences de notation mettent en avant le savoir accumulé détenu par elles, ce qui les rend légitimes<sup>140</sup>. On peut également avancer en leur faveur les travaux de Santoni et Arbia (2013), qui de leur côté ont étudié l'agence de notation américaine *Lace Financial Corporation* (LFC) spécialisée dans la notation financière des banques américaines et ont démontré tant son utilité que sa légitimité<sup>141</sup>.

La question du processus de déstigmatisation organisationnelle :

---

<sup>140</sup> « *Les principales agences de notation ont capitalisé plus d'un siècle d'expertise en matière de faillites, de défauts de paiement et de lacunes financières en tous genres, privés et publics, sur les cinq continents...* » (Degos et Ben Hmiden, 2015, p. 240)

<sup>141</sup> La base de données support de l'étude de Santoni et Arbia (2013), comprenait 116 banques défailtantes en 2009. Il ressort de celle-ci que dans 72% des cas elles avaient été dégradées en grade spéculatif (Non-Investment Grade soit E dans la classification de LFC) au moins 4 trimestres avant la défaillance et dans 94% des cas au moins 2 trimestres avant celles-ci. Les notes de LFC étaient donc des indicateurs utiles pour se protéger du risque de défaillance des banques américaines notées par cette dernière.

Hampel et Tracey (2017), ont étudié le processus de déstigmatisation organisationnelle (*organizational destigmatization*) et d'acquisition de légitimité de *Thomas Cook Voyage* au XIXe siècle dans la Grande-Bretagne victorienne. Ils ont construit un modèle de déstigmatisation organisationnelle. Tout d'abord, l'organisation doit s'engager dans un travail de réduction de la stigmatisation conçu pour minimiser l'hostilité manifeste des auditoires en montrant que cela ne présente aucun risque pour eux. Deuxièmement, il s'agira d'obtenir le soutien des stigmatisateurs en leur démontrant le rôle positif joué en société. Dans la lignée de Bitektine (2011), nous devons signaler qu'il ne s'agit pas d'un mécanisme d'acquisition de légitimité cognitive, mais bien d'une *légitimité sociopolitique*. Le processus de formation de la légitimation comporte trois fondements : l'évaluation des perceptions d'une organisation par un public, le jugement porté sur évaluation, la réponse comportementale (acceptation, soutien, évitement, sanctions, etc.) à la suite de ce jugement. Selon Haveman (1993), la manifestation de la réussite dans un nouveau secteur crée une légitimation qui va entraîner des nouveaux entrants désireux d'imiter sa trajectoire. Mais rapidement la concurrence accrue du fait de ces acteurs supplémentaires (*dépendance à la densité*) va inverser le flow d'arrivées initié à l'origine par la légitimité accrue. Nous partageons la vision de Durand (2012), lorsqu'il affirme : « *Les organisations doivent se positionner non seulement dans leur paysage concurrentiel ou sur le marché des ressources, mais aussi par rapport à des logiques et des normes institutionnelles plus ou moins flexibles, qui peuvent dépendre du temps et du lieu, et qui sont les conditions préalables à la stratégie.* » (p.310) Par ailleurs, Durand et Jourdan (2012), ont étudié des acteurs minoritaires qui entrent en concurrence avec les leaders en tentant de faire émerger une conformité alternative.

La légitimité doit être distinguée du statut et de la réputation

Wejnert (2002), définit le statut comme la « *proéminence de la position relative d'un acteur au sein d'une population d'acteurs*<sup>142</sup> Celle-ci ne doit pas selon Fombrun (1996) être confondue avec la *réputation qui est un indicateur de « qualité globale*<sup>143</sup>». Washington

---

<sup>142</sup> « *Prominence of an actor's relative position within a population of actors* », p.304)

<sup>143</sup> « *Overall quality* », p.190

et Zajac (2005), nous éclairent sur la distinction entre le statut et la réputation<sup>144</sup>. Les relations entre légitimité, réputation et statut ont été clarifiés par Deephouse et Suchman (2008). La légitimité peut se définir comme « la conformité aux directives sociales ». La réputation exprime sa « réalisation et son autoprésentation ». Enfin, le statut repose sur l'« attribution et la mobilité de groupe ». De nombreuses interactions vont s'opérer via des évaluations externes qui vont avoir un impact sur la visibilité, changements auront eux même un impact sur l'appartenance au groupe, il s'agit donc d'un système complexe avec des rétroactions. Pour Deephouse (1999), les firmes doivent adopter des pratiques, des structures et des règles pour accroître leur aptitude à survivre en particulier elles doivent être conscientes qu'elles auront à opérer un arbitrage (*trade-off*) entre la conformité et la différenciation, il propose à cet égard une théorie de l'équilibre stratégique (*theory of strategic balance*). Cette théorie équivaut en pratique à la recherche d'un optimum, point où l'on bénéficiera des effets positifs de la différenciation, sans trop perdre d'avantages du fait d'un niveau insuffisant de légitimité. Deephouse et Suchman (2008), réaffirment cette idée que les choix effectués, auront un impact sur la probabilité de survie, et que toutes choses égales par ailleurs il vaut mieux être une organisation légitime qu'une organisation illégitime. Pour Washington et Zajac (2005), il existe trois trajectoires dans l'évolution du statut. Premièrement, l'héritage historique (*historical legacy*), lequel est constitutif d'une perpétuation de privilèges. La seconde trajectoire consiste en une accumulation d'associations positives (*accumulation of positive association*) sédimentation qui s'opère au fil du temps. Troisièmement, au contraire un mécanisme d'accumulations d'associations négatives (*accumulation of negative association*) se produit. Le statut peut donc évoluer dans le temps, négativement via une réduction des privilèges (*privilege reducing*) ou évoluer favorablement par l'augmentation des privilèges (*privilege enhancing*), en fonction de l'évolution des associations effectuées avec la firme. (p.285) Pour synthétiser sur ces différentes notions connexes mais distinctes, selon Zimmerman et Zeitz (2002), « *la légitimité existe finalement dans l'œil du spectateur* » (p. 416), alors que Dutton et al. (1994)

---

<sup>144</sup> « Nous suggérons qu'il existe des différences subtiles, mais importantes entre les deux concepts: le statut est fondamentalement un concept sociologique qui capture les différences dans les rangs qui génèrent des privilèges ou de la discrimination (pas des récompenses basées sur la performance), tandis que la réputation est fondamentalement un concept économique qui capture les différences dans la qualité perçue ou réelle ou le mérite générées par des récompenses gagnées et basées sur les performances. » (Washington et Zajac, 2005, p.83)

dans la lignée d'Howard Becker, perçoivent dans la réputation un reflet de croyances d'étrangers (« *what outsiders think about the organization* » p.239). Ces deux notions devant par ailleurs être distinguées d'une notion connexe, le statut, lequel se caractérise par le fait que selon Washington et Zajac (2005) il est « intersubjectivement convenu » (« *intersubjectively agreed-upon* »). Pour conclure, il convient donc de distinguer la légitimité organisationnelle de la réputation organisationnelle et nous devons nous référer<sup>145</sup> à Deephouse et Carter (2005) : « ... *la légitimité met l'accent sur l'acceptation sociale résultant de l'adhésion aux normes et aux attentes sociales, alors que la réputation met l'accent sur les comparaisons entre les organisations.* » (p.329)

#### 1.1.8. Le débat sur le handicap de l'étranger.

Le fondement du handicap de l'étranger (*liability of foreignness* ou LOF) a été initialement introduit par Zaheer (1995), qui le définit dans les termes suivants : « *les coûts additionnels liés au fait de faire des affaires à l'étranger qui constitue un désavantage concurrentiel pour une entité d'une firme multinationale*<sup>146</sup>. La théorie des investissements directs à l'étranger formulée par Hymer (1960, 1976), avait attiré l'attention sur le fait que les firmes étrangères s'exposaient à des coûts accrus. Une des sources de handicap réside dans la moindre connaissance par les étrangers des marchés locaux couplée avec une faiblesse de relations pour leur procurer l'accès à ces informations selon Zaheer et Mosakowski (1997). Pour Kostova et Zaheer (1999), il existe des coûts institutionnels propres aux firmes étrangères liés au besoin accru d'acceptation de leur légitimité et liés au processus d'apprentissage du marché local. Kronborg et Thomsen (2008), ont étudié sur longue période (1895-2005) le taux de survie respectif des firmes domestiques et étrangères, de tous secteurs économiques, au Danemark. Il en ressort un meilleur taux de

---

<sup>145</sup> Les résultats de leurs tests qui ont porté sur une population de banques commerciales américaines de la région de Minneapolis et Saint-Paul entre 1985 et 1992 et ils en concluent : « *Nous trouvons que l'isomorphisme améliore la légitimité, mais ses effets sur la réputation dépendent de la réputation de la banque. De plus, une meilleure performance financière augmente la réputation, mais n'augmente pas la légitimité des banques performantes* ». (Deephouse et Carter, 2005, p.329). Les auteurs ont notamment distingué au sein de l'analyse de la légitimité : la légitimité réglementaire (*regulative legitimacy*) jugée à l'aune du respect des normes des régulateurs bancaires et la légitimité normative (*normative legitimacy*) du point de vue du grand public. S'agissant de la réputation, ils ont séparé la réputation financière (*financial reputation*) tirée de la perception par les clients et les agences de notation financière et la réputation normative (*normative reputation*) issue de la perception par le grand public.

<sup>146</sup> « *The additional costs of doing business abroad that result in a competitive disadvantage for an MNE subunit* ». Zaheer, 1995, p.352



survie pour les firmes étrangères ce qui invalide dans ce pays la *liability of foreignness*. Cette « *prime* » en faveur des firmes étrangères diminue dans le temps à la faveur de l'arrivée de nouveaux entrants qui engendre une intensification de la concurrence. Cet avantage de l'étranger disparaît lors de la dernière décennie qui se termine en 2005. Eden et Miller (2004), ont fait acte de clarification du débat en distinguant deux éléments souvent entremêlés par les auteurs, l'analyse du coût lié au fait d'avoir une activité économique à l'étranger (*costs of doing business abroad*) lequel est global puisqu'à la fois économique et social, le handicap de l'étranger étant quant à lui social selon ces auteurs. Pour Eden et Miller (2004), plus la distance (géographique et institutionnelle) est grande moins la firme étrangère aura intérêt à détenir 100% du capital et devra au contraire partager les risques avec des locaux qui ont vocation à mieux connaître le marché. Passons à présent en revue le handicap de l'étranger en nous limitant spécifiquement à l'industrie bancaire. Zaheer (1995), a mené son étude sur 24 salles de marché (change) de banques occidentales et japonaises implantées à New York et Tokyo. Les résultats valident l'existence d'un handicap de l'étranger, et constatent une difficulté des firmes de copier les pratiques organisationnelles des autres firmes. Zaheer et Mosakowski (1997), ont étudié l'impact du fait d'être étrangers sur la survie dans le métier du trading global sur devise sur la période 1974-93. Leur étude a été menée sur une population de 2 667 salles de trading situées dans 47 pays dans le monde, salles existantes en 1974 ou entrées dans l'industrie entre cette date et 1993. L'étude a constaté l'existence de la *liability of foreignness*, et que celle-ci se modifiait dans le temps. En outre, les facteurs stratégiques et organisationnels tels que l'adoption de la technologie ont significativement influencé leur survie, tout comme la localisation au travers de la localisation et de facteurs induits tels que la concurrence locale et globale. Miller et Parkhe (2002), ont étudié le handicap de l'étranger dans un contexte d'activité bancaire de gros au niveau mondial (*global banking*) en s'appuyant sur des données issues du *Fitch-IBCA BankScope* entre 1989 et 1996. Leur conclusion est claire et sans appel, « *nos résultats confirment fortement l'hypothèse du handicap de l'étranger* »<sup>147</sup>. Miller et Eden (2006) ont analysé la situation des banques étrangères implantées aux États-Unis et ont constaté que l'élévation de la densité affectait plus négativement leurs performances que celles des banques domestiques ce qui validait la *liability of foreignness*. Nachum (2003), dans le secteur bancaire apparaît comme

---

<sup>147</sup> « *Our findings strongly support the liability of foreignness hypothesis.* », Miller et Parkhe, 2002, p.55.

une très voix discordante, mais isolée face au consensus qui valide le handicap de l'étranger. Nachum en étudiant un échantillon de 296 firmes financières étrangères installées à la *City of London* ne constate pas une existence de la LOF, mais au contraire un avantage compétitif en faveur de ces dernières expliqué par le fait d'appartenir à une firme multinationale. Néanmoins, il ne prononce pas sur le fait de savoir si les résultats ainsi obtenus sont spécifiques à la place financière de Londres ou s'ils peuvent être généralisés. La revue de littérature de la LOF laisse très clairement apparaître une domination des auteurs qui valident son existence, tendance encore plus nette s'agissant spécifiquement du seul secteur bancaire.

#### 1.1.9. Scandales et controverses : impact sur l'émergence et la survie.

Pour Greve et al. (2010), il a pu s'agir d'une mauvaise conduite organisationnelle. Zavyalova et al. (2012) ont étudié des méfaits d'entreprises. Durand et al. (2007) se sont intéressés à des actions illégitimes. Dans son étude plus ancienne Wier (1983) étudiait des actions illégales. Pour devenir de manière incontestable un scandale, une transgression avérée (ou supposée) devra faire l'objet d'une *couverture médiatique*. En effet, Adut (2008), dans son ouvrage séminal a intitulé son premier chapitre : « *The Disruptive Publicity of Transgression* » soit en français, « la publicité disruptive de la transgression ». Il s'agit donc d'un processus dans lequel interviennent plusieurs acteurs : l'auteur de la transgression, le diffuseur (*publicizer*) qui va la révéler et enfin le public qui va recevoir cette information. Un scandale est une *expérience vécue (lived experience)* dont l'impact va engendrer un phénomène de *contamination* sur l'environnement. Comme le souligne Adut (2005) a propos du cas de la révélation de l'homosexualité d'Oscar Wilde, celle-ci suscite ou doit susciter une réaction du public, en particulier dans la société Victorienne considérée comme puritaine et hypocrite. Un scandale aurait donc tout à la fois tant une dimension objective, que construite<sup>148</sup>. Adut (2005), note en conclusion que les scandales ne sont ni éphémères,

---

<sup>148</sup> Pour autant, comme le note Adut (2005) : « *évidemment, toutes les transgressions médiatisées n'occasionnent pas des scandales* ». (p.219) En outre, si le scandale est déclaré ce n'est pas le seul transgresseur qui sera entaché, mais il pourra s'étendre par contamination à son environnement. Et ceci, d'autant plus facilement que les élites seront perçues comme ayant un devoir d'exemplarité. Il convient de parler de *provocation* lorsque le transgresseur des normes le fait volontairement en public par défi à l'égard du public et (ou) des autorités. Comme le note Adut (2005) : « *Les scandales sont, en partie, déterminés*

ni des épiphénomènes, mais qu'au contraire ils ont une dimension à la fois illustrative et interprétative<sup>149</sup>. Graffin et al. (2013) soulignent le rôle pivot joué par les médias dans la dynamique du scandale relatif aux dépenses inappropriées des membres du parlement<sup>150</sup> britannique.

La littérature académique provenant des économistes et des financiers a plutôt tendance quant à elle à limiter pour l'essentiel les scandales aux malversations financières. Coffee (2004), étudie les causes de la faillite frauduleuse du courtier en énergie *Enron*. Selon lui ce qui caractérise les années 90 c'est le fait que les gardiens (*gatekeepers*) à savoir les auditeurs et les analystes financiers sont moins dissuasifs pour les fraudeurs, car la législation avait changé d'une manière défavorable et que l'entrée dans une bulle spéculative avait rendu leur message inaudible pour des investisseurs devenus irrationnels<sup>151</sup>. Coffee (2005), étudiant la vague de fraude comptables surevenues aux États-Unis en 2000-2001 et s'est étonné qu'il n'y ait rien eu de véritablement comparable en Europe. Il propose une « théorie des scandales d'entreprises » qui lie le type de fraude à la nature concentrée ou non de la géographie du capital, et prône des règles spécifiques à chaque type de gouvernance<sup>152</sup>. À l'inverse, Hannan et al. (2003) se sont intéressés à la faillite de la banque anglaise *Barings* en 1995 et du scandale qui s'en est suivi sous un angle organisationnel. Pour eux, le brouillard du changement (*fog of change*) provoqué par des changements organisationnels importants et encore en cours au moment de l'affaire, a empêché les supérieurs de Nick Leeson de considérer l'idée qu'il pouvait n'être qu'un vulgaire fraudeur. McLean et Behnam (2010), ont montré que lorsque la compliance est déconnectée de la perception de la légitimité dans l'entreprise, une mauvaise conduite

---

*structurellement* ». (p.240) Tant, la dynamique du scandale que la volonté d'essayer d'étouffer le scandale pour éviter une contamination sur les élites sont contingentes à la société victorienne.

<sup>149</sup> « *La théorisation du scandale nous permet d'apprécier le rôle principal que jouent la publicité et la transgression dans la reproduction sociale, le conflit et le changement.* » (Adut, 2005, p.244)

<sup>150</sup> Celui-ci a eu pour résultat que les élites sont tombées en disgrâce (*elites have fallen from grace*) ce qui a été mesuré par le renouvellement important des membres du parlement britannique.

<sup>151</sup> « *Bien que cette hypothèse puisse être impossible à prouver rigoureusement, elle semble néanmoins cohérente avec l'économie comportementale moderne. Les gardiens ne fournissent un service critique que lorsque les investisseurs sont prudents et sceptiques et donc comptent sur les services du gardien. À l'inverse, pris dans une bulle de marché, les investisseurs abandonnent la prudence et le scepticisme* ». (Coffee, 2004, p.293)

<sup>152</sup> « *La politique publique doit donc partir de la reconnaissance que la propriété dispersée crée des incitations managériales pour manipuler les revenus, tandis que la concentration de la propriété invite à l'extraction discrète des bénéficiaires privés. Par conséquent, les règles de gouvernance qui fonctionnent dans un système peuvent échouer dans l'autre. Plus important encore, différents gardiens doivent être intégrés dans différents systèmes de gouvernance pour surveiller les différents abus.* » (Coffee, 2005, p.208).

institutionnalisée peut donner lieu à des dérives. Dans le cas de leur étude, il s'agissait des pratiques contestables de vendeurs dans une grande société financière. Pour éviter cela, selon Weaver et al. (1999), il faut avoir des programmes de conformité (*compliance*) pensés comme des systèmes de contrôle organisationnels. Le but de ceux-ci est de *standardiser le comportement des employés* dans les domaines de la conformité au regard de la morale et du droit. Mais, comme le soulignent Nystrom et Starbuck (1984), il ne faut pas sous estimer les managers qui peuvent être tentés de créer une « façade organisationnelle » (*organizational façade*), c'est-à-dire une apparence trompeuse, une façade, pour échapper au contrôle et la perspicacité de l'environnement. Pour aller dans ce sens, Abraham et Sardais (2008) expliquent le scandale et la faillite de la Barings par le recours à la théorie des « possibles » et des « impossibles » d'Andreu Solé. Il est donc important dans une situation d'incertitude d'être capable de penser au scénario de l'impossible. Pour Durkheim (1894), « *le crime, phénomène normal* » selon le titre d'un article éponyme est une réalité sociologique incontestable et universelle. Soulignons aussi qu'à la suite du prix Nobel d'économie Gary S. Becker les criminels peuvent être pensés comme des *homo oeconomicus*. Pour Becker (1974), le criminel se détermine de manière rationnelle en fonction de la rémunération attendue, à comparer au temps et au coût de préparation de son forfait, de la probabilité d'être pris, et de la gravité de la sanction encourue. Piazza et Jourdan (2018), en étudiant le scandale lié à la révélation des faits de pédophilie aux États-Unis et leur tentative de dissimulation par l'Église catholique sont parvenus à deux résultats. D'une part, les scandales peuvent bénéficier aux organisations qui fournissent les substituts les plus proches de l'offre de l'organisation controversée. D'autre part, les scandales ouvrent la voie à des discours moralisateurs, qui peuvent modifier tant les pratiques et la conduite des organisations, que la façon dont-elles seront évaluées. Mishima et al. (2010) se sont interrogés sur le fait de savoir pourquoi les « bonnes firmes » sont à l'origine de « mauvaises actions » ? Selon eux, cela provient d'attentes et d'aspirations trop élevées qui ne pouvant être atteintes engendreront des comportements criminels. Selon Pierce et al. (2013), les clients peuvent être à la source de la corruption lorsque la compétition est féroce et que la corruption (ou la complaisance) est perçue (à tort ou à raison) comme l'unique moyen d'être compétitif sur le marché<sup>153</sup>.

---

<sup>153</sup> Leur étude portait sur les centres de test des émissions polluantes des véhicules aux E.U. Les acteurs laxistes bénéficiaient d'un avantage concurrentiel.

### 1.1.10. La question de la mort organisationnelle.

Nous avons retenu pour notre étude comme définition de la mort, celle issue des recherches de Sutton (1987), qui s'est intéressé dans son article séminal sur le processus par lequel des *organisations mourantes vont opérer une transition vers la mort*<sup>154</sup>. Son modèle décrit également la relation entre une organisation et ses membres et la manière dont les leaders orchestrent les changements dans la réalité sociale et la perception quant à la viabilité de l'organisation<sup>155</sup>. La théorie de Sutton (1987), a été élaborée à partir d'une étude qualitative de 8 cas. Il spécifie que la lutte pour la survie s'étirole lorsque l'issue fatale semble inévitable, alors les leaders préparent les membres à la dissolution de l'organisation (*disbanding*), tandis que va s'opérer par ailleurs une réinsertion de tout (ou) partie des composantes de l'organisation défunte dans de nouvelles constructions sociales (*reconnecting*). Dans cette perspective, au-delà de la mort juridique (dépôt de bilan, ou fusion absorption) de la firme, on ne peut parler de mortalité organisationnelle que dans le cas de figure où la firme n'a pas été en mesure de préserver son identité. Sutton (1987) opère un travail considérable de définition et de clarification. Premièrement la mort est non ambiguë (*unambiguous*), elle existe lorsque les membres de l'organisation est acceptée comme défunte et dont l'ensemble des anciennes tâches ne sont plus accomplies de manière identique, même si elles auront pu être dispersées au sein de diverses organisations. Berger et Luckmann (1966), renforcent cette idée en expliquant que les systèmes sociaux existent et exercent une influence sur leurs membres parce qu'ils sont perçus comme *réels*, la mort organisationnelle met fin à cette réalité. La seconde caractéristique est que le *démantèlement de l'organisation qui est un processus lourd* qui demande beaucoup d'efforts et est *réalisé par les membres de l'organisation*. Troisième caractéristique, les leaders *notifient généralement à l'avance aux membres la fermeture à venir*. L'entreprise devient alors perçue comme *temporaire* alors qu'elle pouvait jusque là être perçue comme permanente et appelée à durer. S'il n'y a pas une telle annonce préalable de l'issue fatale, la firme passe du jour au lendemain de permanente à morte, cela n'existait dans aucun des cas étudiés par Sutton (1987). Enfin, le modèle montre qu'il n'y a pas eu de grave conflit quant à la répartition des ressources et des obligations des uns et des

---

<sup>154</sup> « *How some dying organizations make the transition to death.* » p. 542.

<sup>155</sup> « *The relationship between a dying organization and its members and on how leaders help orchestrate changes in the socially defined reality that members share about the organization's viability* », p.542.

autres. Les points communs des huit cas montrent que les membres informés considèrent que l'organisation est défunte et ne sera pas susceptible de revivre à un horizon prévisible. Les leaders influencent considérablement la perception des membres, et en particulier ils vont faire évoluer l'image de l'entreprise d'une entité permanente à la survie infinie à celle d'une entité qui n'est plus viable, et à la mort inévitable. Ils organisent la dissolution (*disbanding*) marquée par la disparition progressive des employés, des clients, des fournisseurs et des actifs de la firme. Les leaders s'appuient aussi sur des rassemblements ou des cérémonies ou s'il s'agit de dire adieu à l'organisation (« *people say good-bye to the organization* »), les employés en quelque sorte vont faire leur deuil (terme non employé par Sutton, 1987). Cela marque la fin du processus de mort, la datation est exprimée, le démantèlement est terminé seul va se poursuivre la reconnexion (« *Disbanding tasks are interpreted as complete. Only reconnecting continues* »). Les leaders exercent une influence s'ils sont convaincants, ce qui passe par une explication de la mort, qui constitue un résumé raisonnable des événements récents (« *a reasonable summary of recent events* »). Et ce d'autant plus, qu'ils ont au préalable lutté sans succès pour la survie de l'organisation. Pour Sutton (1987), l'absence de résistance aux annonces des leaders s'explique par le fait que les employés considèrent que la vie et la mort de l'organisation sont des considérations qui relèvent de l'autorité managériale. La mort repose donc sur l'acceptation par les membres que la firme n'existe plus. En prolongement de l'analyse de Sutton (1987), on peut aussi se référer à Katz et Kahn (1978), pour affirmer qu'un changement de nom ou une opération de fusion et acquisition ne sont pas constitutifs d'une mort organisationnelle si les activités continuent sous un nouveau nom. Dès lors, que l'on peut considérer que l'identité est maintenue. Selon Mignon (2009), la mort caractérise une entreprise non pérenne<sup>156</sup>. À cet égard une fusion voire une absorption qui se traduit pourtant par la disparition totale de l'entité absorbée (la mort juridique) ne sera pas considérée par nous comme défunte si son *identité organisationnelle* est préservée. Pour Dutton et al. (1994), l'attachement à une

---

<sup>156</sup> La « *pérennité organisationnelle se définit comme la capacité pour une entreprise d'initier ou de faire face au cours de son histoire à des bouleversements externes ou internes tout en préservant l'essentiel de son identité. Une entreprise pérenne doit ainsi gérer une contradiction majeure : celle de devoir à la fois évoluer et rester elle-même, celle d'être capable d'une remise en cause forte tout en respectant des valeurs fondamentales, celle d'être capable d'innover tout en exploitant les compétences existantes. Cette contradiction est inhérente à la définition même de la pérennité organisationnelle, en relation avec le délicat problème de l'identité de l'entreprise* ». (Mignon, 2009, p.73)

organisation est d'abord un attachement à une image<sup>157</sup>. Il en résulte que le processus de démantèlement et le deuil seront d'autant plus difficiles que l'organisation avait une identité forte et à laquelle était associée une forte identification. Rappelons que Hannan et al. (2007) définissent de leur côté l'identité comme la conformité par rapport à l'étiquette<sup>158</sup>. Notre choix, nous semble d'ailleurs très cohérent au regard des soubassements de la théorie de l'écologie des populations organisationnelle (Hannan et Freeman, 1989 ; Hannan et al., 2004) en vertu de laquelle la sélection environnementale tend à favoriser des populations d'entreprises présentant un haut niveau d'inertie, puisqu'elle facilite une stabilité et une fiabilité favorable à leur survie. Pour Durand <sup>159</sup>(2006), l'inertie procure la cohérence, la fiabilité et notamment la confiance des tiers laquelle ne peut qu'affecter les capacités de survie de l'organisation. L'inertie n'impliquant pas la fixité, l'écologie des populations organisationnelle considère qu'elle n'est pas de nature à inhiber la capacité à s'adapter aux changements de l'environnement. L'inertie est donc protectrice, car à l'inverse comme l'ont montré Hannan et al. (2004), les changements substantiels par leurs conséquences imprévisibles peuvent s'avérer fatals aux organisations (« *changes often lead to unforeseen and unintended consequences* », p.229). Smith (2011), sur la base de l'étude de l'allocation de ressources à une population de hedge funds a montré que l'identité organisationnelle a un impact sur l'évaluation par le public de la performance organisationnelle. Il en résulte donc que l'identité est un facteur qui influe sur la survie.

## **1.2. L'ÉCOLOGIE DES POPULATIONS : DE REVISIONS SUCCESSIVES PROFONDES A UN RENIEMENT ?**

L'écologie des populations organisationnelle a été une théorie prolifique qui a connu son heure d'apogée, mais elle a toujours été en mouvement, parfois erratiques, et a donné lieu à des bouleversements. Elle semble aujourd'hui en déclin pour des raisons de divergences entre les chercheurs, d'une grande instabilité et d'une évolution fondée sur des

---

<sup>157</sup> « L'attachement d'un membre à une organisation est fondamentalement lié à la fois aux images qu'ils ont de l'organisation et de ce que l'organisation signifie pour eux et ce qu'ils pensent qu'elle signifie pour les autres. Si les images leur fournissent une continuité, un caractère distinctif ou des évaluations positives, alors leur attachement se renforce à travers l'identification organisationnelle. » (Dutton et al., 1994, p.260)

<sup>158</sup> « *Conforming by default to her schemata for the labels* » (p.309).

<sup>159</sup> « *Inertia provides coherence, replicability, and reliability within a firm. Furthermore, inertia gives confidence to the firm's stakeholders regarding its ability to prosper and survive.* » (p.65).

choix contestables, qui nous semblent l'amener de manière croissante à s'éloigner de la théorie originelle de Charles Darwin.

### **1.2.1. L'écologie des populations organisationnelles à l'origine : une théorie ancrée dans la méthode sociologique durkheimienne.**

Hannan et Freeman <sup>160</sup>(1977) dans la bibliographie de leur article fondateur font une vague référence à la traduction anglaise de l'ouvrage *De la division du travail social* (1898), c'est-à-dire à la thèse d'Émile Durkheim. Ce qui semble un choix à priori pour le moins curieux, puisque c'est en effet plutôt avec *Les règles de la méthode sociologique* (1895), que la filiation semble particulièrement évidente. L'écologie des populations est fondée sur l'analyse d'un tout, lequel possède un caractère englobant. De même pour Durkheim (1895), c'est dans la « *conscience collective* » qu'il convient de chercher l'explication des faits sociaux. Pour Durkheim (1895) le tout est autonome et non une simple somme arithmétique des parties<sup>161</sup>.

### **1.2.2. L'écologie des populations est-elle applicable à l'industrie bancaire ?**

L'écologie des populations organisationnelles, est une théorie qui provient de la biologie, il s'agit donc d'une analogie ce qui incline à la prudence. Le travail de Ranger-Moore et al. (1991) constitue un article séminal de l'écologie des populations organisationnelles appliquée aux institutions financières. L'impression est trompeuse lorsqu'on analyse l'abondance de la littérature disponible aujourd'hui dédiée au secteur bancaire, ce secteur semble a posteriori comme une évidence en tant que cadre d'étude, alors qu'il n'en était rien à l'origine. Notons, tout d'abord, que quatorze années se sont écoulées entre l'article fondateur de la théorie par Hannan et Freeman (1977) et l'article séminal de Ranger-Moore et al. (1991) relatif à son applicabilité à la banque et l'assurance. De nombreux secteurs ou types organisations avaient été étudiés auparavant (syndicats, journaux, industrie des semiconducteurs, organisations d'aide sociale, industries vinicoles et de la bière). Mais pas l'industrie financière, et plus généralement ces articles ne portaient

---

<sup>160</sup> Première version de l'écologie des populations que nous intitulerons EP1.

<sup>161</sup> « *Un sentiment collectif, qui éclate dans une assemblée n'exprime pas simplement ce qu'il y avait de commun entre tous les sentiments individuels. Il est quelque chose de tout autre, comme nous l'avons montré. Il est une résultante de la vie commune, un produit des actions et des réactions qui s'engagent dans les consciences individuelles; et s'il retentit dans chacune d'entre elles, c'est en vertu de l'énergie spéciale qu'il doit précisément à son origine collective.* » (Durkheim, 1895, p.11)



pas sur des industries réglementées (*regulated industries*). La raison de la genèse de l'article est, elle aussi est intéressante, en effet, il se veut une réponse à deux critiques, non fondées selon les auteurs, qui ont été formulées contre la théorie de l'écologie des populations organisationnelles. D'une part, elle ne s'appliquerait pas à des organisations pour lesquelles la légitimation ne constituerait pas un problème. D'autre part, cette théorie ne serait pertinente que pour organisations petites et faibles opérant dans des industries non régulées selon les thèses de Perrow (1986), et de Meyer et Scott (1983). La limitation du champ d'application de l'écologie selon Meyer et Scott (1983), repose sur la distinction entre deux grands types de secteurs : ceux essentiellement techniques (*technical*) où l'influence de l'état est négligeable et où la théorie est validée, et ceux qu'ils qualifient d'institutionnels (*institutional*) où la régulation a une influence significative sur le fonctionnement de l'industrie laquelle invalide celle-ci. Ranger-Moore et al. (1991), s'appuyant sur l'analyse des taux de création des banques à Manhattan et des compagnies d'assurance aux États-Unis via une étude longitudinale de près de deux siècles réfutent ces deux critiques, et *concluent à l'applicabilité de l'écologie des populations organisationnelles au secteur financier*. Dès l'année suivante, la production académique de l'écologie des populations organisationnelle tournée vers le secteur financier va être significative sans jamais se démentir. Ranger Moore et al. (1991), montrent que la loi de la dépendance à la densité est vérifiée tant si l'on se réfère à la population des banques de Manhattan, que s'agissant des deux sous populations que constituent d'une part les banques commerciales (*commercial banks*) et d'autre part, les caisses d'épargne (*savings banks*).

**1.2.3. Le secteur bancaire s'est progressivement affirmé comme une industrie de prédilection pour les chercheurs en écologie des populations organisationnelles.**

Les travaux académiques nombreux, d'abord consacrés aux banques américaines (principalement par Barron, 1994), en Europe (notamment par Lomi, 1991, 1995 a et b, 2000) et plus récemment aux banques asiatiques (Kuilman et Li 2006, 2009 a), présentent des résultats très convergents qui semblent attester qu'il n'existe pas de spécificité géographique notable.

Lomi (1995, a), s'appuyant sur des données collectées dans 13 régions transalpines, et un échantillon représentant 91% du marché visé, étudie la dépendance à la

localisation et l'hétérogénéité des taux de création de banques coopératives en Italie de 1964 à 1988. Les résultats témoignent que la population est différenciée, et que les réponses à la légitimation et à la concurrence sont variables. Il ressort de cette étude, qu'il est important de bien définir le niveau d'analyse (dans son cas le niveau régional) et que la prise en compte de la *structure spatiale (spacial structure)*, dans l'écologie des populations organisationnelles permet une bien meilleure compréhension de leur dynamique évolutive. En effet, les ressources sont réparties de manière hétérogène sur le territoire. Le travail de Lomi (1995, a), présente l'intérêt que l'on ne doit pas se focaliser exclusivement sur la *densité* pour expliquer le taux de créations, mais aussi considérer la dimension *spatiale* dans ce processus. Lomi (1995, b) valide la relation causale entre le taux de naissance et la densité de la population, mais celle-ci est loin d'être parfaite, et ne peut pas être la seule variable explicative. Des trois études de Lomi (1991, 1995 a, 1995 b), cette dernière présente l'avantage d'offrir les séries les plus longues ce qui renforce l'élément démonstratif de l'analyse longitudinale. Dans sa thèse soutenue à Cornell University, Lomi (1991) souligne par ailleurs que la moyenne italienne en nombre d'agences d'un grand réseau national est 180 fois plus grande que la banque coopérative rurale moyenne et 25 fois plus grande que la banque coopérative populaire moyenne. Il explique la faible taille des banques coopératives rurales essentiellement par le fait qu'une extrême spécialisation leur est imposée juridiquement, à laquelle il convient d'ajouter de nombreuses règles contraignantes, qui nuisent à leur développement notamment en freinant l'ouverture d'agences.

Lomi (2000), propose une étude du taux de création des banques commerciales au Danemark sur une série particulièrement longue (1846-1949), afin de valider empiriquement la supériorité de la dépendance à la densité comme variable explicative de la légitimité par rapport à la dépendance à la concurrence. L'étude montre que les créations de banques à Copenhague sont négativement corrélées au taux national de création de banques commerciales danoises, et que pour comprendre le taux de création des organisations, dans la capitale danoise, il faut prendre en compte la dimension spatiale et se référer au taux de création local. Lomi (2000), a étudié la densité des banques commerciales danoises sur la période 1846-1989. Il ressort de celle-ci, que la densité maximum culmine en 1925 et qu'à partir de cette date le nombre de banques diminue, de même que les créations de nouvelles banques.

Barnett et Hansen (1996), ont étudié quant à eux, la population des banques de détail<sup>162</sup> dans l'Illinois à l'exception de la ville de Chicago. Ce choix de périmètre s'est fondé sur le fait que l'État de l'Illinois jusqu'à une période récente avait interdit les banques à réseau ou les holdings ayant une activité bancaire au niveau de l'État. Barnett et Hansen (1996), privilégient une explication causale unique sur toute la période : le modèle densité-dépendance. Leurs conclusions diffèrent du modèle classique de l'écologie des populations : « *Nos idées et nos résultats suggèrent que la concurrence est une cause importante de déséquilibre entre organisations, contrairement à la pensée actuelle sur la concurrence.* » (p.155) En effet, dans le modèle de Hannan et Freeman (1989), la concurrence est perçue comme un mécanisme qui déplace les systèmes organisationnels vers l'état d'équilibre.

Barron (1999), souligne quant à lui que l'écologie des populations organisationnelles est une théorie explicative pertinente et résiliente pour l'étude des *Credit Unions*<sup>163</sup>. Barron (1999), s'appuie sur le *modèle de la densité-dépendance*<sup>164</sup>, qui domine en écologie des populations organisationnelles pour expliquer les fondations, les échecs<sup>165</sup> et les taux de croissance. Barron et al. (1998) analysent l'impact de la dérégulation sur l'intensité de la concurrence dans les banques, les caisses d'épargne (*thrift institutions*) et pour l'industrie des OPCVM (*mutual funds*).

---

<sup>162</sup> Du point de vue méthodologique, Barnett et Hansen (1996), ont considéré à propos des agences bancaires qu'il s'agissait d'entités indépendantes : « *Ces faits nous permettent d'étudier séparément l'histoire concurrentielle des organisations dans chacun des 650 marchés bancaires locaux comme s'il s'agissait des populations organisationnelles distinctes* ». (p.147)

<sup>163</sup> « *Je construis des modèles théoriques de la fondation, de l'échec et de la croissance des organisations qui, lorsqu'elles sont combinées, constituent une explication du processus par lequel le nombre d'organisations dans une population (densité de population) diminue à partir d'un pic, tandis que dans le même temps la masse de la population (taille agrégée des organisations dans la population) continue d'augmenter. Les résultats empiriques des analyses des taux de survie des Credit Unions à New York sont en général favorables aux modèles* ». (Barron, 1999, p.421)

<sup>164</sup> Ce modèle fonde la croissance du nombre d'organisations sur deux forces contradictoires : la légitimité et la concurrence (Hannan 1989, Hannan et Carroll 1992, Hannan et Freeman 1989). L'augmentation de la densité tend à augmenter la légitimité (*legitimacy*), ce qui pousse aux créations, jusqu'à un niveau optimal à partir duquel cela va s'inverser. En effet, la densité croissante augmente la concurrence, augmente les taux d'échecs et dissuade les créations.

<sup>165</sup> Traditionnellement, la théorie financière, voir par exemple Mayer (1990), explique la réglementation du secteur financier par deux raisons : d'une part, l'existence d'une asymétrie d'information en défaveur des clients des établissements financiers et d'autre part, le risque que fait peser le phénomène de ruée sur les dépôts (*bank run*) sur l'ensemble de l'économie comme le souligne Dow (1996). Bien plus certains auteurs, à l'instar de Bentson et Kaufman (1996), considèrent que le fait que la réglementation fasse baisser le nombre de défaillances d'établissement financier n'est pas établi. À l'inverse, Dow (1996) ; considère le caractère néfaste de la dérégulation en provoquant la sortie du marché des plus faibles via des défaillances ou en les poussant à être fusionnés ou absorbés renforce le pouvoir de marché des acteurs les plus puissants, dont le pouvoir de marché accru s'opère en défaveur des consommateurs.

L'étude de Barron et al. (1998), relative à l'écologie des populations organisationnelles se situe à un double niveau d'analyse, d'une part la dynamique de l'industrie financière en tant que système regroupant plusieurs populations (banques, caisses d'épargne et banques coopératives) et d'autre part, l'étude de l'impact de la dérégulation sur la population des *Credit Unions*. Les conclusions des auteurs sont claires : « *La concurrence s'est intensifiée depuis le début de la déréglementation. Cela a été montré tant dans l'analyse au niveau de la population qu'au niveau du système. Il existe également des preuves que la concurrence continue de s'intensifier.* » (p.27) L'interprétation de cette intensification de la concurrence est due à l'augmentation du chevauchement des services (*service overlap*). Désormais, différentes institutions financières peuvent offrir une gamme très similaire de services financiers. Dès lors, plus que jamais dans le passé, différents types d'institutions de services financiers sont directement substituables l'une à l'autre sur le marché des services financiers de détail. Un autre des résultats est la constatation par Barron et al. (1998) d'un *paradoxe* : alors que le taux de mortalité individuel des *Credit Unions* se dégrade, la situation de cette sous-population s'améliore. Deux explications peuvent être avancées selon lui, d'une part, les *Credit Union* gagnent des parts de marché par rapport à d'autres populations comme les banques commerciales, d'autre part la disparition des *Credit Union* les plus fragiles renforce les plus puissantes dont les parts de marché s'accroissent. De manière globale, la dérégulation engendre selon eux un système financier plus instable ou l'incertitude a augmenté, ce qui n'empêche pas les dominants d'être de plus en plus dominants. Ils soulignent par ailleurs que leur étude valide tant certains arguments des chantres de la dérégulation que certaines craintes de ses détracteurs<sup>166</sup>. Un point important de cette étude consiste à considérer que l'intensité de la concurrence peut varier et aura une influence sur la forme des populations et par voie de conséquence sur la structure de la communauté

Greve (2000), en étudiant les stratégies des banques à Tokyo (1894-1936), démontre que les stratégies des banques sont sensibles à la concurrence et à l'environnement local. Il étudie également la dépendance à la densité, l'isomorphisme mimétique (*mimetic isomorphism*), l'élan décisionnel (*decision-making momentum*) et l'abstention mutuelle

---

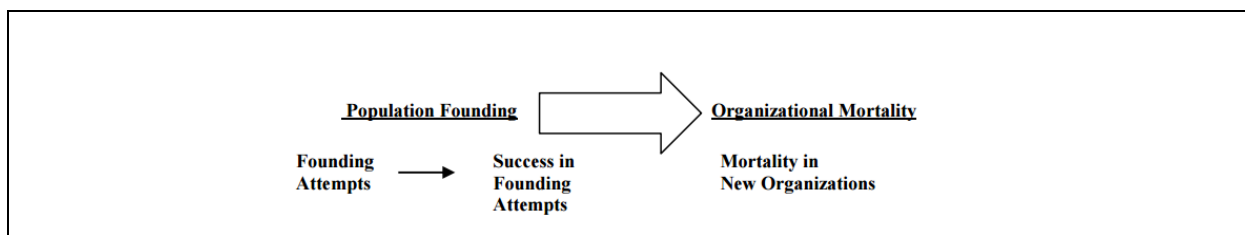
<sup>166</sup> On notera, que par ses conclusions cet article annonce au moins pour partie l'effet contestable de la dérégulation qui a été discuté par Mayer (1990) et Dow (1996), ainsi que le niveau de réglementation approprié selon Benson et Kauffman (1996). Divers auteurs lui ont par ailleurs attribué, une part plus ou moins importante dans le déclenchement de la grande récession à partir de 2007.

(*mutual forbearance*). Greve (2002), dans la lignée des études de Lomi (1995, 2000) sur les banques italiennes et danoises, a étudié quant à lui, la prise en compte de la dimension spatiale dans l'écologie des populations de banques à Tokyo (1894-1936). Il conclut lui aussi que la localisation est importante pour les chances de survie, et qu'il convient de prendre en compte les données locales ainsi que l'environnement voisin ce qui pose la question de l'identification de la *frontière du point de vue de l'univers concurrentiel*. Cela le conduit notamment à mettre en exergue les *théories de la contagion spatiale* et celle plus classique de la dépendance à la densité.

**1.2.4. Retour sur des questions centrales : la dépendance à l'âge et la question du succès dans l'émergence (écologie de la pré-émergence organisationnelle).**

Hannan et al. (2007), se posent clairement comme des continuateurs de Stinchcombe (1965), puisqu'ils considèrent que rien ou presque n'avait écrit dans la littérature académique avant que celui-ci ne formule sa théorie du *handicap de jeunesse* (*liability of newness*), et se posent en continuateur à celui-ci. Carroll et Hannan (2000), ont largement validé sa théorie, sur la base de l'étude de diverses industries, et notamment de l'automobile au siècle dernier avec ses 3 847 tentatives (p.347). Pour Carroll et Hannan (2000), les nouveaux entrants doivent être classés en trois catégories : ceux qui ne dépassent même pas le stade du prototype et n'entrent pas dans la production en série, ceux qui entrent et échouent, enfin ceux qui réussissent. La loi de distribution du succès est à cet égard, impitoyable, mais c'est le *marché* (et *l'environnement* du marché) et non l'arbitraire qui détermine la sélection naturelle comme le montrent aussi Carroll et Khessina (2005) dans la figure 5.

**Figure 5. Processus séquentiel de l'écologie de la pré-entrée de nouvelles organisations.**



Source : Carroll et Khessina (2005), P.168.

Cette présentation est conforme à des travaux antérieurs et notamment Delacroix et Carroll (1983), lorsqu'ils concluent : « *Le nombre d'organisations fondées dans une période donnée reflètera à la fois le niveau des tentatives d'organisation et le succès relatif de ces tentatives*<sup>167</sup>. Augmenter l'un ou l'autre de ces les facteurs entraînera un nombre accru de fondations. » (p.276). C'est Carroll (1983), qui a établi le premier à établir une liaison directe entre l'âge et la mortalité. Stinchcombe (1965), ne fait que constater une corrélation entre l'âge et la structure (*age and structure*), et ensuite l'accumulation de handicap(s) indirectement va influencer sur le taux de survie. Alors que Stinchcombe (1965), avait fait du jeune âge un facteur de risque accru, Carroll (1983), s'est focalisé sur l'incidence négative d'un âge avancé, enfin Hannan (1998) s'est risqué à une synthèse. Ces évolutions sont représentées dans le tableau 4 ci-dessous.

**Tableau 4. Genèse de la liaison âge et mortalité : l'évolution des termes du débat.**

Année	Auteur	Nature de l'explication
1965	Stinchcombe	Le handicap de la jeunesse ( <i>liability of newness</i> ) explique que les organisations font face à leurs plus importants taux de décès lors des premières années de vie.
1983	Carroll	Un phénomène d'obsolescence réduit progressivement l'alignement par rapport à un environnement par essence changeant. Le risque augmente dans le temps.
1998	Hannan	Une tentative de réconciliation : le risque est élevé sur la première période (car c'est la première théorie qui s'applique), puis à partir de la maturité le risque augmente à nouveau du fait de l'obsolescence qui rompt progressivement l'alignement avec l'environnement (c'est la deuxième théorie qui s'applique).

Aldrich et Auster (1986), suggèrent que les liens (*linkages*) de jeunes firmes avec de grandes organisations bien établies (*well-established organizations*) élèvent les probabilités de survie des nouveaux entrants. En effet, ces nouvelles organisations souffrent selon eux des handicaps de l'âge et de la taille, or ces accords permettent en partie de les compenser.

<sup>167</sup> Cela relève de la littérature dite de la *pré-entrée* qui étudie le mécanisme de sélection des projets avant même de l'apparition de la forme organisationnelle (la naissance juridique ou opérationnelle de l'organisation).

**1.2.5. L'écologie des populations (EP1 : 1977-2005) : entre continuum de l'économie industrielle néoclassique et ajustements d'une théorie en mouvement.**

Hannan et Freeman (1989), ont constaté les analogies, pour ne pas dire le *continuum* entre le corpus théorique de l'économie néoclassique et celui de l'écologie des populations organisationnelles. L'écologie des populations organisationnelles (EP1), s'inscrit donc clairement dans une triple filiation : d'une part, La *théorie de la sélection naturelle de Darwin*, d'autre part, *L'économie néoclassique* et en particulier la microéconomie industrielle d'Alfred Marshall, enfin, une vision sociologique fondamentalement durkheimienne. Notons par ailleurs un autre point commun fondamental non souligné par Hannan et Freeman (1989), les deux théories font de la firme une boîte noire (*blackbox*). Dans la théorie néoclassique canonique, le fonctionnement interne des acteurs de la firme n'est pas un objet d'étude, une population de producteur interagit avec une population de consommateurs. Dans le cas de l'EP1 s'intéresser aux managers est intrinsèquement dénué d'intérêt et de pertinence puisqu'il existe un *déterminisme à l'égard de l'environnement*.

L'année 1983 sera une année d'approfondissement et d'une annonce de révisions futures puisque deux articles importants vont s'intéresser aux risques attachés aux changements organisationnels importants. Hannan et al. (2003, a) élaborent un modèle de changement organisationnel en cascade (*model of cascading organizational change*) lequel, repose sur deux concepts principaux : *l'opacité* et *l'aspérité*. Par opacité (*opacity*), il convient d'entendre une prévisibilité limitée des capacités d'interconnexion entre les unités d'une organisation. L'aspérité (*asperity*) étant quant à elle définie comme des restrictions normatives à certaines caractéristiques architecturales. L'opacité conduit les acteurs à sous-estimer la durée de la réorganisation, ainsi que les coûts inhérents au changement. Cela incitera es acteurs à entreprendre des changements qui auront pourtant des conséquences néfastes. Tant l'opacité que l'aspérité vont augmenter le temps consacré à réorganiser, ainsi que le coût d'opportunité de celui-ci. Enfin, l'effet attendu sur les changements architecturaux aura également un impact sur le taux de mortalité. En d'autres termes, vouloir transformer en profondeur une organisation, consiste d'abord et surtout à minimiser les risques de la transformation entreprise. Hannan et al (2003, b) poursuivent leur démonstration de ce qu'ils appellent le brouillard du changement organisationnel (*fog of change*) dont les effets peuvent être cataclysmiques. Ils s'appuient dans leur article sur le cas

édifiant que constitue l'effondrement violent et inattendu de la banque d'affaires anglaise *Baring Brothers* en 1995 (qui sera ensuite rachetée et recapitalisée par ING Group pour éviter sa faillite).

**1.2.6. Une théorie de l'écologie des populations profondément renouvelée (EP2 : 2006-2007) : une tentative de réponse à une « fragmentation » de la théorie qui se solde par un échec.**

À partir de 2006, l'analyse des banques sous le prisme de l'écologie des populations organisationnelles renouvelée (que nous appellerons en abrégé EP2), a connu des travaux notables dont nous citerons quelques publications sectorielles notables. Kuilman et Li (2006), ont étudié sur la période 1982-2004 les banques étrangères présentes à Shanghai, celles-ci réalisent pour l'essentiel des opérations de gros (*wholesale banking*). Pour eux, les banques étrangères (*foreign banks*) constituent une catégorie distincte, ce qui permet de les distinguer des banques domestiques (*native banks*). En l'occurrence, le fondement de la différenciation provient pour l'essentiel d'un droit bancaire différent. Ils ont étudié le passage du stade de la préentrée dans l'industrie (*pre-entry activity*) à celui d'une organisation établie et reconnue, pour cela ils se sont focalisés sur l'analyse du taux de transition (*transition rate*) ou mesure du taux d'entrée dans les organisations opérationnelles. Leur étude, montre que ce taux est sensible à deux facteurs : d'une part l'existence d'autres nouveaux entrants, et d'autre part, par la présence d'acteurs établis. Les nouveaux entrants commencent par établir un bureau de représentation (*representative office*) avant de se muer en filiale (*branch office*), cette période est qualifiée de « *temps d'attente avant la transition* ».

Kuilman et Li (2009) ont étudié la population des banques étrangères (et ses sous-populations) à Shanghai sur une longue période (1847-1935). Ils ont formulé une théorie selon laquelle l'*hétérogénéité* parmi les populations tout à la fois contribue et bénéficie de la légitimité de la population globale. Ils étudient une gradation dans l'appartenance (« *grade of membership* ») à la population globale et concluent que les firmes à « forte appartenance » (*high grade*) contribuent le plus à la génération de la légitimité de l'ensemble de la population, tandis que les firmes à « moindre appartenance » (*lower grade*) bénéficient le plus du phénomène de « débordements de légitimité » (*legitimacy spillovers*). Pour mesurer cette légitimité, les auteurs se sont placés dans le cadre conceptuel de l'EP2 ce



qui est nettement perceptible au travers des trois instruments de mesure choisis.

Premièrement, ils n'utilisent pas la *densité* traditionnellement utilisée en écologie des populations, mais la *densité floue* (fuzzy set) et le contraste (*contrast*), tous trois issus de Hannan et al. <sup>168</sup> (2007).

Kuilman et Li (2009), en étudiant les banques étrangères à Shanghai ont remarqué que si la densité mesurée de manière traditionnelle (en nombre d'organisations) s'accroît très fortement, en revanche sous sa forme floue elle est très stable. Selon eux, c'est ce qui explique pourquoi il y a beaucoup de nouveaux entrants alors que la simple densité devrait annoncer une baisse des candidats à une licence bancaire en particulier émanant des banques non britanniques<sup>169</sup>.

Un courant en phase d'intense *fragmentation* :

Pour Hannan et al. (2007), la *fragmentation* de la théorie s'est incarnée dans huit sous-courants, au sein desquels les auteurs se sont spécialisés :

- Formes organisationnelles et populations (*organizational forms and populations*) ;
- Inertie structurelle et changement (*structural inertia and change*) ;
- Dépendance à l'âge (*age dependence*) ;
- Dynamique des mouvements sociaux (*dynamics of social movements*) ;
- Dépendance à la densité (*density dependence*) ;
- Structure de niche (*niche structure*) ;
- Répartition des ressources (*resource partitioning*) ;
- Diversité des organisations (*diversity of organizations*). (p.18-20)

---

<sup>168</sup> La *densité floue* permet de dépasser la dichotomie appartenance ou non appartenance ou il suffit de compter les membres (Hannan et Carroll, 1992). En effet, on va attribuer des grades compris entre 0 à 1 à l'ensemble de la population, dont la somme obtenue sera constitutive de la *densité floue*. Le *contrast* est le grade d'appartenance moyen de la population. Il est alors possible d'étudier si une firme avec une forte appartenance contribue plus (ou moins) qu'une firme à faible appartenance à la légitimité de l'ensemble de la population. Deuxièmement, le recours à l'acceptation de la part du public (*public acceptance*) laquelle constitue aussi un changement conceptuel fondamental caractéristique de l'EP2. Puisque précisément les populations de banques étrangères dans leur cas *ne sont pas des catégories qui préexistent au chercheur*, mais des organisations fondées sur l'audience (*audience based*).

<sup>169</sup> Cette arrivée de nouveaux acteurs principalement (allemands, français et russes) qui se distingue du modèle initial britannique explique des notes d'appartenance de plus en plus faibles, ce qui explique une baisse progressive de la note moyenne d'appartenance c'est-à-dire du contraste.

Il en est résulté une production très importante, mais celle-ci s'est effectuée au détriment du maintien de la cohérence théorique, devenant de nature à remettre en question la persistance d'une maison commune entre ces fragments épars, souvent en conflits. Trop de sous-théories pouvaient tuer la théorie.

L'ouvrage Hannan et al., paru en 2007 à l'occasion des 30 ans de l'article séminal de Hannan et Freeman (1977), a notamment affiché comme ambition d'apporter une solution à la crise née de la fragmentation de la théorie, laquelle est perçue pour les auteurs comme *ne pouvant que conduire à une impasse*.

Evolutions et lignes de continuation de la pensée de l'écologie des populations depuis 2007 :

Pour Hannan, Pólos et Carrol (2007), il n'est pas possible d'unifier les fragments de théorie évoqués précédemment et de construire une théorie sans une méthodologie et des outils très structurés.

Un des premiers défis est constitué par le langage utilisé pour expliciter cette théorie. En particulier, il faut franchir deux types de difficultés qui sont relatives à l'ambiguïté lexicale (*lexical ambiguity*) et l'ambiguïté structurelle (*structural ambiguity*). L'*ambiguïté lexicale* souligne qu'en dépit du fait que des termes techniques puissent donner lieu à des définitions formelles, les mots utilisés suggèrent à leur tour des associations d'idées lesquelles peuvent susciter des déviations par rapport à la définition initiale. Pour eux, le meilleur exemple de l'ambiguïté structurelle réside dans la notion de *niche écologique*. L'ambiguïté structurelle, quant à elle, peut être explicitée au travers de l'exemple de l'interprétation de la formule : *il y a une période de dotation pour toutes les organisations* (*there is a period of endowment for all organisations*) qui peut être interprété d'une part, comme le fait qu'il existe une période unique pour toutes les organisations, d'autre part, comme le fait que toutes les organisations connaissent une période, mais elles diffèrent entre elles.

Naturellement, cette différence d'interprétation a un important impact sur la théorie. Pour Hannan et al. (2007) : les chances de succès en bâtissant des théories cohérentes sont plus élevées, si les arguments sont avancés dans une sorte de langage

formel.<sup>170</sup> La principale innovation est le grand changement de perspective en effet, Hannan et al. (2007) ont comme postulat que les *audiences construisent les catégories*. Dire que les catégories ne sont pas externes au chercheur, mais découvertes par lui en constatant qu'elles ont été produites par l'audience, c'est opérer un basculement pas entièrement assumé par les auteurs en faveur d'une certaine forme de *constructivisme*. Ces audiences vont créer des catégories qui ne sont pas parfaites, il en résulte par voie de conséquence que les frontières des catégories ne sont pas claires et dès lors l'appartenance partielle aux catégories va engendrer des logiques floues (*fuzziness*).

Au-delà du renversement causal, cette rupture épistémologique, produit deux difficultés majeures dans l'approche d'Hannan et al. (2007) puis les travaux successifs : une première source qui conditionne une appartenance catégorielle partielle réside dans une « connaissance imparfaite des processus causaux au travail » (*incomplete knowledge about the causal processes at work*, p.17), une applicabilité partielle des concepts et des catégories (idem). Un point important pour éviter un contre sens, la notion de logique floue (ou *fuzziness*) chez Hannan et al. (2007) s'applique juste au niveau du langage constaté au niveau des audiences et non dans celui retenu par eux<sup>171</sup>, la rupture est partielle.

### **1.2.7. L'évolution de l'écologie des populations organisationnelles depuis l'avènement de la version LHP (EP3 : depuis 2011) : stade ultime ou reniement ?**

Le Mens et al. (2014) ont forgé un acronyme « LHP<sup>172</sup> » qui est constitutif de la reconnaissance d'une troisième version de la théorie de l'écologie des populations. Le Mens et al. (2011, a) dans un article séminal avaient jeté les bases de ce nouveau modèle. Les organisations obtiennent les ressources indispensables à leur survie auprès des publics qu'elles servent ou aspirent à servir : prospects, clients, employés, électeurs dans le cadre politique. Un producteur obtient des ressources des publics concernés lorsque son offre est plus attrayante que celle de ses concurrents.

---

<sup>170</sup> Dans l'ouvrage de Hannan, Pólos et Carroll (2007), la rigueur sémantique n'est pas discutable et donne lieu d'ailleurs à un glossaire (p. 305 à 312) qui comprend 97 termes dont une partie significative constitue des *variables* (ou impactent sur celles-ci) du modèle proposé. Ce qui est gagné en *rigueur* est perdu en *complexité*.

<sup>171</sup> « *This means that fuzziness is restricted to the language of agents ; our theoretical language is classical in this respect* ».

<sup>172</sup> *Le Mens, Hannan et Pólos.*

Cette théorie assigne un rôle central à l'adéquation entre le goût du public et l'offre du producteur. Elle examine par ailleurs comme « dérive » (*drift*) le goût du public lequel affecte l'attrait de l'offre pour le public, et en retour l'accès aux ressources. L'idée centrale convient à considérer que lorsque le goût dérive (*taste drifting*), un producteur vieillissant a de plus en plus de mal à adapter son offre existante avec le nouveau goût du public. À un certain moment, l'offre devient si incompatible avec le goût présent du public que le producteur ne peut plus capter suffisamment de ressources de la part de son auditoire pour faire face à ses coûts fixes. Lorsque, cela se produit, le stock de ressources d'une organisation commence à s'épuiser et le risque d'échec organisationnel commence à augmenter.

Les auteurs, pour caractériser la dérive du goût (*drifting taste*) se sont appuyés sur deux travaux récents. Hannan (2010), et Negro et al. (2010), ont en effet affirmé que *les catégories structuraient les marchés*.

Le Mens et al. (2011, a et b) sont allés encore plus loin, les *catégories constituent des constructions par les publics*. Les membres du public vont parfois jusqu'à attribuer une étiquette (*label*) à un ensemble de producteurs et (ou) de produits et parviennent à s'entendre sur la signification et les attributs attachés à cette étiquette exprimant la reconnaissance de goûts attachés et l'attractivité de leur offre. Ils définissent par ailleurs la *dérive environnementale (environmental drift)* en termes de changements dans les significations que les membres du public associent aux étiquettes de catégories (*category labels*). Si l'on va au bout de leur logique, ce ne sont plus les catégories (Hannan, 2010) qui structurent les marchés, mais des goûts qui « *dérivent* » qui structurent et destructurent des marchés (Le Mens et al. (2011, a et b).

Le Mens et al. (2011, a et b), constitue une remise en question totale de travaux précédents (Hannan et Freeman 1977, 1984), que nous avons appelé EP1, en vertu duquel les organisations sont présélectionnées au moment de leur fondation pour s'adapter aux conditions environnementales dominantes, mais ont peu de capacité à s'adapter aux conditions changeantes<sup>173</sup>. Le Mens et al. (2011, a et b), ou LHP (selon leur acronyme) fondent ce que nous appelons l'EP3. Ils postulent qu'au lieu de supposer que les organisations ne peuvent jamais adapter leurs caractéristiques de base à des

---

<sup>173</sup> Car l'inertie des organisations est considérée comme très élevée.

environnements changeants, elles possèdent une certaine capacité d'adaptation, mais des pressions inertielles croissantes s'exercent néanmoins du fait de l'âge.

Le Mens et al. (2014) en étudiant la dépendance à l'âge, ont proposé une théorie pour unifier les trois handicaps : de la jeunesse (*newness*), de l'adolescence (*adolescence*) et enfin de l'obsolescence (*obsolescence*). Ils adressent également ce qu'ils appellent le handicap de l'âge (*liability of aging*) et qui est un cas de figure que l'on rencontre lorsque l'entreprise avait initialement une faible adaptation (*fitness*) et que l'obsolescence débute avant qu'elle n'ait pu accumuler des ressources et du capital organisationnel suffisants. Le Mens et al. (2015, a) ont réaffirmé que la dérive des goûts renforçait la dépendance à l'âge et que plus la dérive des goûts était rapide, plus significative serait l'inertie liée au handicap de l'obsolescence<sup>174</sup>.

Le Mens et al. (2015, b) ont réaffirmé le lien fort existant entre l'âge et l'inertie des organisations, lequel est négatif : « *Nous trouvons que l'âge organisationnel a un effet négatif sur la rapidité du changement.* » (p.756)

Partie de l'université de Stanford, l'écologie des populations organisationnelles, a essaimé dans le monde entier, mais sa communauté se réduit et tend à se replier sur elle-même. Avec l'EP3, est-on toujours en présence d'une écologie des populations organisationnelles d'inspiration darwinienne ? Plus que distendu, le lien avec la théorie de Darwin est devenu presque introuvable, seul subsiste le lien avec l'environnement. Avec ses divers *aggiornamentos* la théorie de l'écologie des populations organisationnelles semble s'être dissoute dans des évolutions qui ressemblent à des *reniements* (le terme de trahison<sup>175</sup> semblant un peu fort).

Hannan et al. (2007), avaient dénoncé la fragmentation et avaient fondé leur quête de la réunification par une sophistication qui a vite ressemblé à une impasse. Le Mens et al. (2011-2015) ont initié une refonte de la théorie, qui ressemble à une dernière chance, mais aussi à un abandon de ce qui était au cœur de la théorie. Nous préférons, quant à nous, la

---

<sup>174</sup> « *Nous caractérisons la dérive environnementale comme un auditoire aux goûts changeants, dans un espace multidimensionnel et l'inertie organisationnelle comme une capacité décroissante pour les producteurs de se déplacer rapidement dans cet espace. Cette combinaison crée l'obsolescence avec le vieillissement.* » (p.550)

<sup>175</sup> Pour réintroduire une part de *continuum* entre l'EP1 et l'EP3, il peut être avancé que la dérive des goûts est constitutive du nouvel environnement. La dérive des goûts exerce la pression externe de l'environnement. Néanmoins, ce qui diffère fondamentalement c'est une vision où l'adaptation des firmes à l'environnement est nettement plus facile dans l'EP3, même si de grandes différences peuvent être observés entre les organisations.

théorie originelle, celle de Hannan et Freeman (1977). Théorie certes que l'on pourrait qualifier de plus fruste, mais vraie théorie évolutionniste pouvant légitimement se réclamer de Darwin. Dans le tableau 5 ci-après, nous présentons les trois principales phases d'évolution de la théorie de l'évolution ainsi que leurs auteurs respectifs.

**Tableau 5. Synthèse : les trois versions de l'écologie des populations organisationnelles.**

<b>Période</b>	<b>Principaux auteurs</b>	<b>Fondement</b>
<i>1977-2005 : écologie des populations 1 (EP1)</i>	Hannan, Freeman, Carroll.	Darwinisme généralisé : (Variation, Sélection, Rétention). Dépendance à l'environnement et à l'inertie (les catégories sont préexistantes).
<i>2006-2007 : écologie des populations 2 (EP2)</i>	Hannan, Pólos, Carroll.	L'audience produit les catégories.
<i>2011-2015 ; écologie des populations 3 (EP3)</i>	Le Mens, Hannan, Pólos (LHP).	La dérive des goûts va structurer les catégories, qui elles-mêmes structurent les marchés.

Au sein de l'EP3 nous avons désormais la chaîne causale suivante : la dérive des goûts détermine les catégories d'organisations, qui à leur tour structurent des marchés de produits et services.

La théorie de Charles Darwin postule de son côté : la sélection naturelle qui s'opère à la faveur de l'adaptation à l'environnement est à l'origine de l'évolution des espèces. Ces deux chaînes causales nous paraissent difficilement compatibles.

## **CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE :**

Dans cette partie, nous avons présenté les approches évolutionnistes dont l'écologie des populations organisationnelles est une des écoles qui postule la prééminence de l'environnement.

Nous avons ensuite présenté la théorie de l'écologie des populations, ses évolutions, et ses niveaux d'analyse possibles : population et communauté. Nous avons

défini les notions de vie, de mort organisationnelle et de mutation, de légitimité et de scandale. Nous avons monté le lien entre la densité (simple ou floue) et les taux de mortalité et de naissance des organisations. Nous avons présenté les deux formes principales de courbe d'accroissement de la population (exponentielle et logistique). Nous avons aussi abordé la liaison entre l'âge et le taux de mortalité ainsi que l'influence de l'immigration dans la dynamique des populations. Le facteur migratoire est passé sous silence par l'écologie des populations organisationnelles, alors qu'il constitue une notion centrale pour les géographes qui s'intéressent à la démographie.

Nous avons souligné combien la théorie des populations organisationnelles a évolué entre les versions 1 et 3. Les études porteront tant sur organisations vivantes que mortes selon la définition de Sutton (1987) de la mort organisationnelle. Les notions de scandales et controverses ont été définies (Adut, 2005, 2008), car le cas échéant elles peuvent impacter négativement sur les chances de survie.

Ces divers facteurs seront rendus opérationnels au travers du *design* de la recherche qui comprendra également les conditions (hypothèses) testées afin d'obtenir un résultat ou son absence dans le cadre des deux études qui seront menées.

## **PARTIE 2. L'ÉVOLUTION DE L'ÉCOSYSTEME BANCAIRE ET NÉOBANCAIRE EN FRANCE : DE LA QUÊTE DE LÉGITIMITÉ, A LA RECHERCHE DE LA SÉCURITE ET DE L'EFFICACITÉ.**

L'activité bancaire a longtemps été perçue comme une activité infâmante, ce qui facilitait les phénomènes de prédation émanant des princes.

L'émergence des banques s'est réalisée à la faveur de l'amélioration de ses techniques, mais aussi surtout par une conquête progressive de légitimité. Nous aborderons successivement l'évolution de l'environnement bancaire dans l'hexagone (chapitre 2) avant d'aborder plus spécifiquement l'émergence et l'évolution des banques en ligne et des néobanques (chapitre 3).

### **2. LA TRANSFORMATION DE L'ENTREPRISE BANQUE ET DE SON ENVIRONNEMENT RÉCENT**

Les banques sont très dépendantes de leur environnement, cela a été vrai historiquement<sup>176</sup> comme nous avons pu l'observer (confiscation<sup>177</sup> des monarques) dans un passé lointain, puis de l'Etat (fermeture des banques sous la Terreur, aryianisation des banques juives sous le régime de Vichy ou nationalisations, mais avec indemnisation en 1945 et 1981).

Depuis la libération, la contrainte provient de l'insertion des banques dans le système économique (administré avant 1986<sup>178</sup> ou de marché depuis lors) et du niveau de concurrence.

Le marché unique des services bancaires et des services financiers alternatifs au sein de *l'Espace économique européen*<sup>179</sup> est le nouvel environnement des banques et des *fintechs* en France et notamment des *banques en lignes* et des *néobanques*.

---

<sup>176</sup> Voir l'annexe 4 sur l'usure et l'annexe 5 sur les dates clés de l'histoire bancaire.

<sup>177</sup> Confiscation au XI<sup>e</sup> siècle des biens des Templiers, puis des banquiers juifs et Lombards.

<sup>178</sup> Système de « l'encadrement du crédit » dans lequel l'Etat oriente le niveau et la nature des prêts des banques commerciales.

<sup>179</sup> Les 28 Etats membres de l'Union européenne : Allemagne, Autriche, Belgique, Bulgarie, Chypre, Croatie, Danemark, Espagne, Estonie, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Irlande, Italie, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Malte, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni (en cours de Brexit), Slovaquie, Slovénie, Suède. Les 3 Etats membres de l'Espace économique européen (hors Union européenne) : Islande, Liechtenstein, Norvège.



## 2.1. L'ENTREPRISE BANQUE : LOGIQUES INDUSTRIELLES, ANALYSE STRATÉGIQUE ET GESTION DU RISQUE DE SOLVABILITE ET DE LIQUIDITE.

La France est passée historiquement d'une « économie de financement administré » (ou « encadrement du crédit ») à celui de l'économie de marché financier modèle dominant chez les Anglo-saxons auquel s'est ralliée la France en 1986. Puis nous évoquerons dans une deuxième section le modèle économique des grandes banques commerciales. Enfin, nous terminerons par une revue rapide des défis à relever par les banques<sup>180</sup> françaises.

### 2.1.1. L'intermédiation bancaire comme système concurrent au système financier

Mishkin (2013), propose la définition suivante : « *Les banques sont des institutions financières qui acceptent les dépôts et accordent des prêts. Le terme banque, au sens large, inclut les banques commerciales, les banques à caractère mutualiste ou coopératif, les caisses d'épargne et les sociétés de financement à objet limité*<sup>181</sup> » (p.10). Pour Mishkin (2013), l'irruption de la technologie n'est pas uniquement une source d'opportunité, mais une source de tension si l'on veut rester rentable<sup>182</sup>. Les banques appartiennent à un écosystème, le système financier défini ainsi par Mishkin (2013) : « *Le système financier est complexe ; il inclut différents types d'institutions financières du secteur privé, en particulier les banques, les compagnies d'assurances, les fonds collectifs d'investissement, les sociétés financières et les banques d'affaires, tous strictement réglementés par les États.* » (p.9)

Les banques en transformant les dépôts en crédits réalisent le mécanisme d'*intermédiation* (ou *finance indirecte*) entre les agents excédentaires et les agents déficitaires. Les banques sont concurrencées par la bourse (ou *finance directe*) qui permet

---

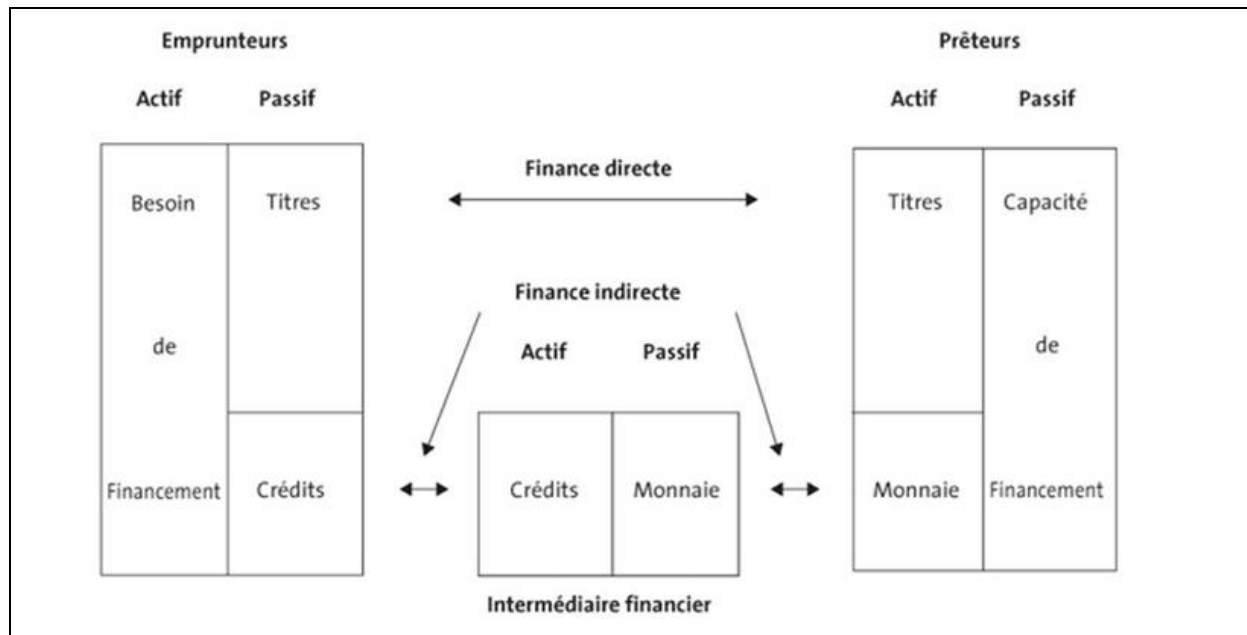
<sup>180</sup> Les banques en ligne étant des banques l'essentiel des développements du présent chapitre s'appliquent à donc elles, il n'en est pas de même s'agissant des néobanques qui ne gèrent que des moyens de paiement.

<sup>181</sup> « *Les banques sont les intermédiaires financiers les plus familiers pour les particuliers. Une personne ayant besoin d'un prêt pour acheter une maison ou une voiture l'obtient généralement d'une banque de proximité. Dans les pays riches, la quasi-totalité de la population a aujourd'hui au moins un compte en banque, et la plupart des gens conservent une partie de leur richesse financière dans les banques, sous la forme de compte chèques, de compte ou livret d'épargne, ou d'autres types de dépôts à terme.* » (Idem)

<sup>182</sup> « *Autrefois quand un client voulait retirer de l'argent de sa banque, vérifier la position de son compte bancaire ou effectuer un virement, il devait s'adresser au guichet de l'agence. De nos jours, il est plus enclin à utiliser un automate électronique pour retirer de l'argent, et il peut consulter son compte ou effectuer des virements à distance depuis son ordinateur personnel. [...] les immenses améliorations de la technologie de l'information conduisent à de nouveaux moyens électroniques capables de fournir des services financiers, un phénomène connu sous le nom de finance électronique ou e-finance. Nous étudions également l'innovation financière parce qu'elle montre comment l'esprit créatif des institutions financières peut augmenter leurs profits.* » (p.10-11).

aux agents déficitaires d'émettre directement des titres auprès des agents excédentaires qui vont les souscrire, voir la figure 6 ci-dessous.

**Figure 6. Finance directe versus finance indirecte.**



Source : De Coussergues, Bourdeaux et Péran (2017), p.7.

Cette représentation permet de faire apparaître les deux principales composantes de l'activité bancaire (exprimée par le Produit Net Bancaire ou PNB) à savoir d'une part, la *marge d'intermédiation* et d'autre part, les *commissions* perçues au titre des services fournis. Comme le note Bonin (2016), l'histoire des banques commerciales françaises de 1850 à 1970 peut se résumer à celle de l'ouverture des agences bancaires.<sup>183</sup> Par voie de conséquence, depuis, la fin du XIXe siècle le fondement de la légitimité des réseaux d'agences repose sur la relation de *proximité*, de *confiance*, et de la qualité *des conseils personnalisés*. De ce point de vue, la continuité pour ne pas dire la similitude entre l'agence des années 1860 et celle des années 1960 est manifeste. La banque commerciale peut apparaître sous certains égards (et à l'exception près de l'informatisation) relativement immuable : « *cent ans de bons conseils* » nous dit une affiche publicitaire de la

<sup>183</sup> « Des années 1850-1860 aux années 1960-1970, durant la deuxième révolution bancaire des établissements de type nouveau se dotent d'un réseau de guichets. La banque de proximité se déploie, même si « haute banque » et banques locales résistent bien (les secondes jusqu'aux années 1930-1950). L'expansion de l'escompte, la collecte des dépôts et le placement de valeurs mobilières expliquent que les « grands établissements de crédit » multiplient les agences, bureaux auxiliaires ou temporaires. La « banque à guichets » essaime, tandis que les banques d'affaires se contentent de leur siège. » (p.38)

société générale datant de 1964<sup>184</sup>. Nous restons alors dans un monde de modifications incrémentales<sup>185</sup> avant irruption d'une technologie disruptive.

### 2.1.2. Un marché oligopolistique :

Du fait d'un mouvement important de fusions et acquisitions, le marché bancaire français est devenu *très concentré* puisqu'il est aujourd'hui dominé par 6 grands Groupes Bancaires : *Crédit Agricole, BPCE, BNP Paribas, Groupe Crédit Mutuel-CIC, Société Générale*. Outre, ces six groupes bancaires, l'ACPR distingue un deuxième groupe qui relève aussi du niveau européen. Ces deux premiers groupes sont assujettis obligatoirement aux normes comptables internationales (*International Financial Reporting Standards – IFRS*). Le 3<sup>e</sup> groupe de cette population (dit banques solo) relève des normes comptables françaises. Le secteur français est très concentré, les 6 premiers groupes représentent 83% des actifs du secteur. *BNP Paribas* qui constitue de loin la première banque française à l'international n'occupe que le troisième rang au titre des parts de marché dans l'hexagone. La *Banque Postale* est significativement derrière le dernier des 5 grands et n'a pas d'activité internationale.

*ING Direct* fort de plus de 1 000 000 de clients français n'est plus un P&L indépendant puisqu'il a été fusionné en France avec le reste de l'activité d'*ING Bank France* (filiale d'un groupe néerlandais de bancassurance).

Ce classement comprend les activités domestiques totales et notamment des trois principaux métiers : banque commerciale, banque de financement et d'investissement (BFI) et enfin la gestion d'actif (*asset management*). *BNP Paribas* et *Société Générale* ont des modèles de *banque universelle* ce qui est particulièrement marqué à l'international avec une forte présence de la BFI. À l'inverse le Groupe la *Banque Postale* dispose d'un réseau de 10 000 agences (héritage des bureaux de poste) soit 5 fois plus que le réseau d'agences de BNP Paribas, on comprend mieux pourquoi le groupe *Banque Postale* qui n'a pas de modèle de banque universelle réalise près de 100% de son activité en France.

Les banques et mes néobanques opèrent dans un marché en repli<sup>186</sup> au niveau de l'activité (du PNB) en poussant à la baisse des prix elles elles sont à l'origine d'un

---

<sup>184</sup> Il s'agissait de l'affiche du centenaire, la Société Générale ayant été créée en 1864.

<sup>185</sup> Pour la période qui retrace l'informatisation des banques traditionnelles il faut se référer à l'annexe 7.

<sup>186</sup> - 4% en 2016 et - 2% en 2017 selon Xerfi.

phénomène qui s'autorenforce. Le développement des banques en ligne et des néobanques pèse sur le chiffre d'affaires (et la rentabilité) des grandes banques universelles.

Tout d'abord, prenons le cas des *banques en ligne*, filiales pour la plupart de banques universelles, la facturation annuelle d'un client online étant moindre que celui d'un client d'agence lorsque l'on consolide le PNB par client celui-ci impacte à la baisse. Ainsi, prenons l'exemple d'un nouveau client d'*Hello Bank* ! s'il provient de la concurrence il y aura un gain (mais moindre que s'il avait ouvert un compte classique dans une agence BNP Paribas) à l'inverse si un client de *BNP Paribas* clôture son compte pour ouvrir un compte *Hello Bank* ! alors le résultat consolidé du groupe sera négatif. Par ailleurs, du point de vue de l'orthodoxie du contrôle de gestion les effectifs des agences et du siège devraient s'ajuster immédiatement et en permanence des clients perdus ce qui n'est en réalité pas le cas. En effet, il existe des phénomènes d'inertie et de manque de flexibilité, le point-mort est ajusté avec retard et partiellement en cas de pertes de parts de marché.

Dans le cas des néobanques en général contrôlées par des entrepreneurs alliés à des *venture capitalists* la perte de PNB est alors totale en cas de capture d'un client d'une banque commerciale.

### 2.1.3. Logiques industrielles de l'entreprise banque <sup>187</sup>

La quasi-totalité des praticiens, mais aussi des académiques tels Gurley et Shaw (1973) s'accordent pour souligner la forte sensibilité des banques à leur environnement et plus particulièrement aux déposants, mais aussi à la banque centrale via la masse monétaire. Il existerait donc peu de place à des trajectoires spécifiques et globalement ce qui est vrai au niveau d'une unité serait vrai au niveau d'une population<sup>188</sup>.

---

<sup>187</sup> Expression utilisée par Gurley et Shaw (1973)

<sup>188</sup> Elle a été théorisée et modélisée par Gurley et Shaw (1973) : « *Il y a peu de choses à dire sur la banque prise isolément qui ne soient également valables pour le secteur. Sauf en courte période où l'entreprise banque peut emprunter auprès de la Banque Centrale ou d'autres banques commerciales, ce qui est vrai pour le secteur l'est aussi pour l'entreprise individuelle : sa taille exprimée en actifs réels dépend des possibilités d'emprunt auprès des déposants, c'est-à-dire de la demande réelle de dépôts des agents économiques. En longue période et dans un monde de concurrence obéissant à la théorie quantitative, la taille de la banque individuelle est déterminée par la quantité réelle de monnaie et par la part de cette quantité totale que l'entreprise peut produire à un taux de rendement concurrentiel du capital. Ses fonctions de coût et de recettes données, la banque tend à croître au rythme du secteur bancaire en attirant la demande additionnelle de dépôts dans les mêmes proportions que le secteur... Dans le modèle d'équilibre général, la croissance de la banque prise isolément est, à une échelle réduite, la réplique de celle du secteur.* » (p.289-290).

Il existe donc un déterminisme chez Gurley et Shaw (1973), qui laisse peu de place au talent des managers, au profit de l'environnement<sup>189</sup>.

Le produit net bancaire, qui peut être comparé à la valeur ajoutée dans les secteurs traditionnels, va classiquement supporter diverses charges pour parvenir à l'obtention d'un bénéfice (ou d'une perte) selon la qualité de la gestion de l'établissement, mais aussi de la nature de l'environnement qui sera rencontré.

Nous pouvons remarquer une autre particularité d'un bilan bancaire, du point de vue de la liquidité celui-ci est *inversé* par rapport à une société commerciale classique, en effet les banques utilisent un plan comptable qui leur est spécifique. On part du haut du bilan, c'est-à-dire les actifs les plus liquides pour descendre vers les actifs les moins liquides. C'est-à-dire que la liquidité est une notion fondamentale puisqu'il s'agit de pouvoir faire face aux demandes éventuelles de retrait des clients<sup>190</sup>.

En effet, par construction aucune banque ne peut résister à une crise de confiance engendrant une course au dépôt (*bank run*) laquelle ne peut se terminer que par une restauration de la confiance (nationalisation de *Northern Rock* par la Grande-Bretagne en 2007) ou par une faillite. Notons, que cette asymétrie d'information subie par les déposants est une des raisons justifiant l'existence d'une régulation publique des banques<sup>191</sup>.

La célèbre matrice du *Boston Consulting Group (BCG)* peut être appliquée à l'activité de banque de détail<sup>192</sup> (*retail banking*) elle est présentée ci-dessous en figure 7.

---

<sup>189</sup> Ce qui est en ligne avec notre choix de l'*écologie des populations organisationnelles* (en particulier dans la version de Hannan et Freeman, 1977), en vertu de laquelle l'environnement est fondamental selon la trilogie VSR (variation, sélection, rétention) de Campbell (1960, 1969).

<sup>190</sup> Dans le modèle canonique de Diamond et Dybvig (1983), c'est précisément cette garantie de liquidité qui justifie l'existence du mécanisme d'intermédiation financière dont découlent l'existence et la justification des banques. Diamond et Dybvig soulignent l'existence d'une *asymétrie d'information*. En effet, seuls les déposants savent à quel moment ils vont retirer leurs dépôts. Comme le souligne Scialom (2013) : « *En réalité, les déposants subissent également une asymétrie d'information quant à l'évaluation de la qualité de l'actif bancaire et donc de la solvabilité de la banque* ». (p.42).

<sup>191</sup> Pour Marini (1992), les paniques bancaires sont créées par la diffusion des informations négatives.

<sup>192</sup> Nous devons souligner qu'à l'exception de la location de coffres-forts et de la fourniture de devises en papier monnaie tous les autres services peuvent être fournis par les grandes banques en ligne.

Figure 7. Le portefeuille d'activité d'une banque de détail.

Croissance du marché	Élevée	<b>Vedettes :</b> – assurance-vie ; – crédits immobiliers ; – gestion de patrimoine.	<b>Dilemmes :</b> – banque à distance ; – services financiers spécialisés.
	Faible	<b>Vaches à lait :</b> – dépôts à vue ; – dépôts d'épargne ; – cartes bancaires et packages.	<b>Poids morts :</b> – services de change ; – location de coffres-forts.
		Élevée	Faible
		Part de marché	

Source : De Coussergues et al. (2017), p. 261.

Le principe de celle-ci, consiste à mesurer l'attractivité de sa position de marché avec 4 positions génériques. *Vedettes (stars)* : on évolue sur un marché en croissance sur lequel on possède des parts de marché significatives ce qui assure la croissance et la rentabilité (mais pas nécessairement les *free cash flows* si les besoins d'investissements sont élevés). *Vaches à Lait (cash cows)* : on évolue sur un marché mature sur lequel on possède des grandes parts de marché, le résultat est la production régulière et stable de *free cash flows* importants. *Dilemmes (question marks)* : on possède de faibles parts de marché sur un segment attractif car en croissance. C'est la position d'impasse stratégique par excellence. En effet, il faut gagner des parts de marché pour évoluer vers une position de star ou si sa position stagne ou se dégrade, il faut désinvestir (*exit*) et quitter le marché. *Poids morts (dogs)* : on possède des parts de marché faibles dans un marché mature, dans ce pire des cas, la seule réponse stratégique rationnelle est le désinvestissement. Il est significatif de constater que les services qui constituent les points morts (change et location de coffres) ne sont pas proposés par les banques en ligne. En outre, on peut remarquer que les banques en lignes semblent constituer pour leurs actionnaires banques universelles un dilemme, car elles tardent à conquérir des parts de marché significatives. Au regard des investissements importants (croissance interne et externe) des banques universelles dans les banques en ligne et les néobanques. Les banques universelles semblent clairement parier sur le fait qu'elles

parviendront à en faire des vedettes. Il ne faut pas néanmoins sous-estimer le comportement mimétique et grégaire des banques qui scrutent les choix stratégiques de leurs concurrents, ce qui crée un phénomène de *prophétie autoréalisatrice*. Les grands cabinets mondiaux de conseil en stratégie poussent les grandes banques françaises à la digitalisation sous toutes ses formes. Les investissements des grandes banques universelles dans les banques en ligne ou les néobanques peuvent aussi s'analyser selon la théorie des options réelles, c'est-à-dire par la détention d'une option d'achat (call). En effet, en l'état cela demeure des investissements que l'on peut juger risqués<sup>193</sup>, et par ailleurs il est préférable de considérer le potentiel plutôt que les flux libres de trésorerie (*free cash flow*) obtenus à court terme<sup>194</sup>. Selon une vision agrégée du marché français, c'est la banque de détail (*retail banking*) qui continue à générer les deux tiers du PNB du secteur bancaire en France (67,2%) selon les chiffres de l'ACPR en 2016. Au-delà du niveau des revenus, la banque commerciale présente l'intérêt d'offrir un PNB relativement récurrent et peu cyclique, à l'inverse de la banque de financement et d'investissement (BFI) aux revenus plus aléatoires (18,2% du PNB français). Le secteur de la gestion d'actif et de l'assurance représente 14,6% du PNB du secteur en 2016.

#### **2.1.4. La question de l'entrée des banques en ligne et des néobanques sur le marché du *retail banking* est marquée par les règles de l'économie industrielle.**

Entrer dans un métier c'est *répondre positivement à une option stratégique* ce qui va correspondre à la validation de l'attrait d'un métier, et du fait que l'on pense détenir un avantage concurrentiel de nature à faire en sorte que l'on puisse réussir sur ce dernier.

L'attractivité du métier va consister à étudier plusieurs points : analyser la *taille et le potentiel du marché*, étudier les *barrières à l'entrée et à la sortie*, procéder à l'analyse de *l'intensité de la concurrence*, le *retour sur investissement ou la rentabilité attendue de l'actif* (exprimée en TRI, Pay Back, ROE, Résultat Net, BNPA ...).

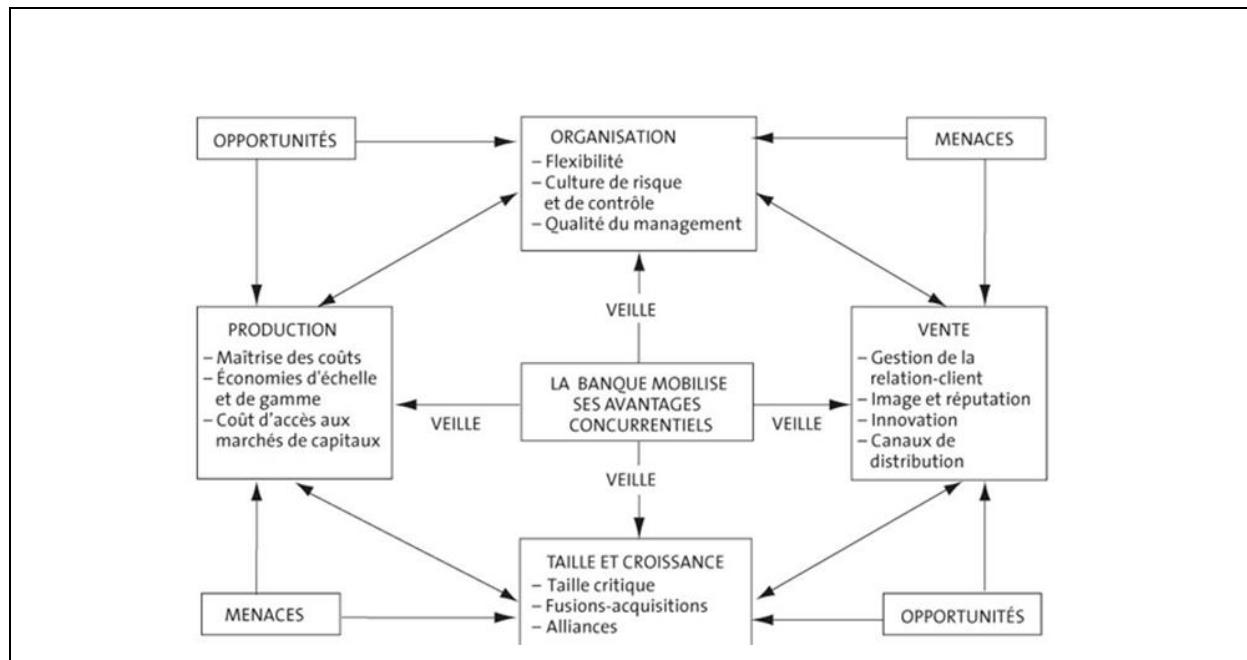
---

<sup>193</sup> Les options réelles sont très adaptées aux environnements risqués (Myers, 1977)

<sup>194</sup> Il faut préférer face à une espérance de gain en environnement incertain la valorisation d'options réelles plutôt que de recourir à la méthode DCF (Myers, 1984).

Le nouvel entrant va devoir mobiliser ses forces internes pour affronter ou tirer partie de l'environnement (opportunités et menaces), représentées en figure 8.

**Figure 8. La mobilisation des avantages concurrentiels.**



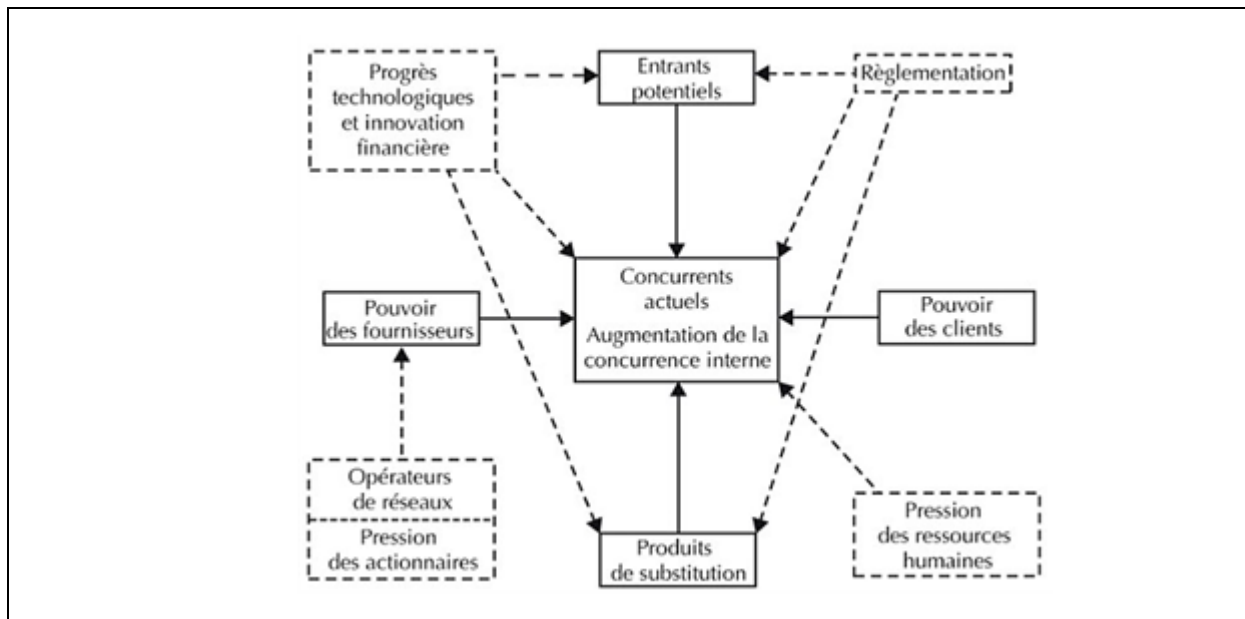
Source : De Coussergues et al. (2017), p. 270.

À l'évidence ce n'est pas toujours aisé au regard de ces d'exemples aux résultats très contrastés. En mars 2000, *ING Direct* investit en France en s'appuyant sur son effet d'expérience (Canada), l'expérience sera une réussite concrétisée par une position temporaire de leader. En janvier 2001, le groupe *Fortis* au vu du grand succès de sa banque en ligne *eBanking* au Luxembourg lance cette activité en France, mais au bout de 8 mois arrête l'activité. Fin 2002, *Egg France* fort de sa position de leader au Royaume-Uni, se lance dans l'hexagone, ce sera un échec retentissant. On peut constater que dans le premier cas seulement l'effet d'expérience a réussi à contrebalancer l'handicap de l'étranger (*liability of foreignness*).

La mobilisation des avantages concurrentiels propres à chaque banque doit permettre à chaque banque de saisir les opportunités de marché et d'affronter les menaces ce qui conditionnera leur survie. Une variante a été proposée par Lamarque (2018) qui adapte à la banque la matrice de Porter (1982), dite des 5 forces qui est représentée en figure 9.



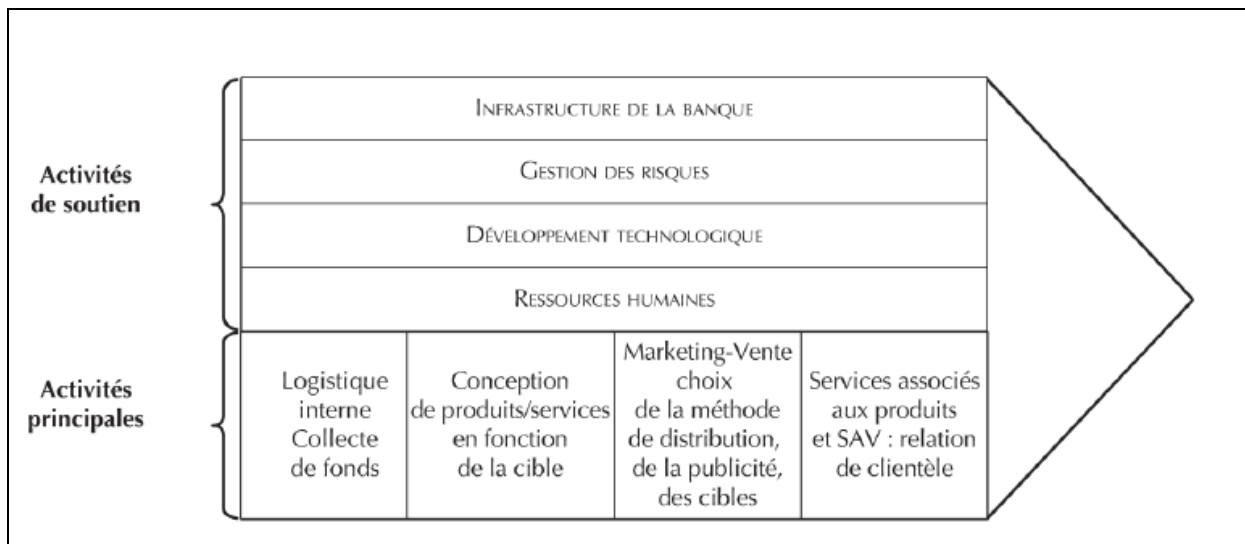
**Figure 9. L'analyse concurrentielle de Porter adaptée aux services financiers.**



**Source : Lamarque (2018), p.32.**

La chaîne de valeur du secteur bancaire a été proposée par Lamarque (1998, 2017), pour l'activité de banque de détail elle comprend quatre *activités principales* : la collecte de fonds, la conception des produits et services bancaire au regard de la clientèle ciblée, le marketing et la distribution, enfin les services liés aux produits et le SAV. Elle est représentée en figure 10.

**Figure 10. La chaîne de valeur bancaire (banque à réseau d'agence).**



**Source : Lamarque (2018), p.182.**

S'agissant des *activités de soutien*, elles comprennent celles qui figurent traditionnellement selon le modèle de Porter (1980), à savoir le duo : ressources humaines

et infrastructures. Tandis que le « développement technologique » remplace la R&D et surtout un quatrième élément témoigne de la spécificité du secteur bancaire : la « gestion des risques » (en remplacement des achats). S'agissant de la « gestion des risques », le caractère de simple activité de soutien pourrait se discuter, n'est-elle pas une activité principale ? Quelle banque imaginerait d'externaliser sa gestion des risques ? Si l'on met de côté l'informatisation des banques commerciales, leur organisation hiérarchique quasi-militaire est quasiment inchangée depuis le Second Empire avec le plus souvent 4 niveaux constatés : directeur d'agence, directeur de succursale, directeur de région et enfin directeur de réseau. Le développement du contrôle de gestion dans les années 70 a fait de chacun de ces niveaux des *centres de profit* avec une comptabilité analytique dédiée et des ratios de gestion affectés par le siège et devant être respectés.

Les banques à réseau sont organisées selon un modèle pyramidal assez classique, tourné vers la recherche de l'efficacité et des économies d'échelles. La détention d'un réseau d'agences et souvent des murs de celle-ci procure un patrimoine immobilier, mais nécessite un niveau de fonds propres très important, il s'agit du modèle de l'industrie lourde. Les banques en ligne et les néobanques qui sont des sociétés de services dont les besoins de capitaux sont limités par rapport aux banques à réseau<sup>195</sup>.

#### **2.1.5. Le régime de liberté en matière de réseau d'agences qui facilite les fermetures programmées.**

Si les banques françaises sont très réglementées depuis le régime de Vichy, en matière de gestion de leur parc d'agences, ce qui prévaut est un régime de liberté pleine et entière dans la gestion de celui-ci. De Coussergues et al. (2017) notent à ce propos : « *Les établissements de crédit jouissent d'une totale liberté pour ouvrir ou fermer les agences bancaires et les implanter dans les zones géographiques de leur choix. Cette liberté instituée en 1967 a été tempérée entre 1982 et 1991, mais elle a été intégralement rétablie depuis* » (p.22). Les agences sont donc des variables d'ajustement sans entraves pour les réseaux

---

<sup>195</sup> Les politiques de réduction des coûts dans la banque ont été renforcées avec la crise, elles ont reposé sur connaissance fine des coûts par activité couplée avec un recours quasi systématique au *benchmarking*. Les ouvertures d'agences ne sont plus (contrairement au 30 glorieuses) ne sont plus un gage de hausse du PNB et de la rentabilité. Les grands réseaux ont des plans de fermeture d'agences. Les banques en ligne et les néobanques ont des coûts moindres que les banques à réseau, car outre l'absence d'agences elles n'ont pas à participer à la gestion des liquidités (collecte et approvisionnement en billets et monnaie subdivisionnaire) et au traitement des chèques activités très coûteuses pour les banques à réseau.

bancaires, étant entendu que les organisations syndicales sont traditionnellement opposées à ces fermetures. Le nombre d'agences est à la baisse en France depuis l'année 2009 et celle-ci devrait se poursuivre à un rythme légèrement plus rapide selon les prévisions du cabinet de consulting *SIA Partners* comme nous pouvons l'observer dans le tableau 6.

**Tableau 6. L'évolution du nombre d'agences bancaires en France (2000-2020P).**

2000	2005	2006	2010	2015	2020
25 285	26 686	39 863	38 784	37 567	34 000*

Source : BCE et FBF et *SIA Partners* (2016) pour les prévisions 2020<sup>196</sup>.

Cette évolution s'explique par de nombreux facteurs : d'une part un *facteur endogène* lié à une *densité de réseau anormalement élevée en Europe* qui tend à être corrigée, d'autre part, des *facteurs exogènes* principalement *technologiques* qui tendent à réduire la dépendance des clients à l'égard des agences : nombre élevé dans l'hexagone de DAB-GAB (60 490 en 2016) et de détenteurs de cartes bancaires (81 millions en 2016), développement des banques en ligne et des néobanques à la faveur de la poursuite du taux d'équipement en *Smartphones*. En raison de ces évolutions, toutes les études constatent une *baisse de la fréquentation physique des agences* : 1 client sur 2 se rendait plus d'une fois par mois en agence en 2010, ils ont été moins de 1 sur 5 à maintenir ce rythme en 2015 comme le rappelle *SIA Partners* et alors que toutes les études sont concordantes. Il est permis de penser qu'une faible densité facilite le développement de la banque en ligne, il faut plus de temps de transport pour se rendre en agence ce qui diminue le sentiment de proximité. Par ailleurs, le développement de la banque en ligne réduit la productivité des agences bancaires (nombre de clients/effectifs en baisse). Il existe aujourd'hui un relatif consensus chez les banquiers commerciaux français sur l'existence d'un nombre trop élevé d'agences au regard des normes internationales ce qui est confirmé par une étude du FMI de 2016<sup>197</sup>.

De manière paradoxale, la déperdition d'une partie des clients lors d'une fermeture d'agence favorise le développement des banques en lignes et néobanques<sup>198</sup>(voir figure 9).

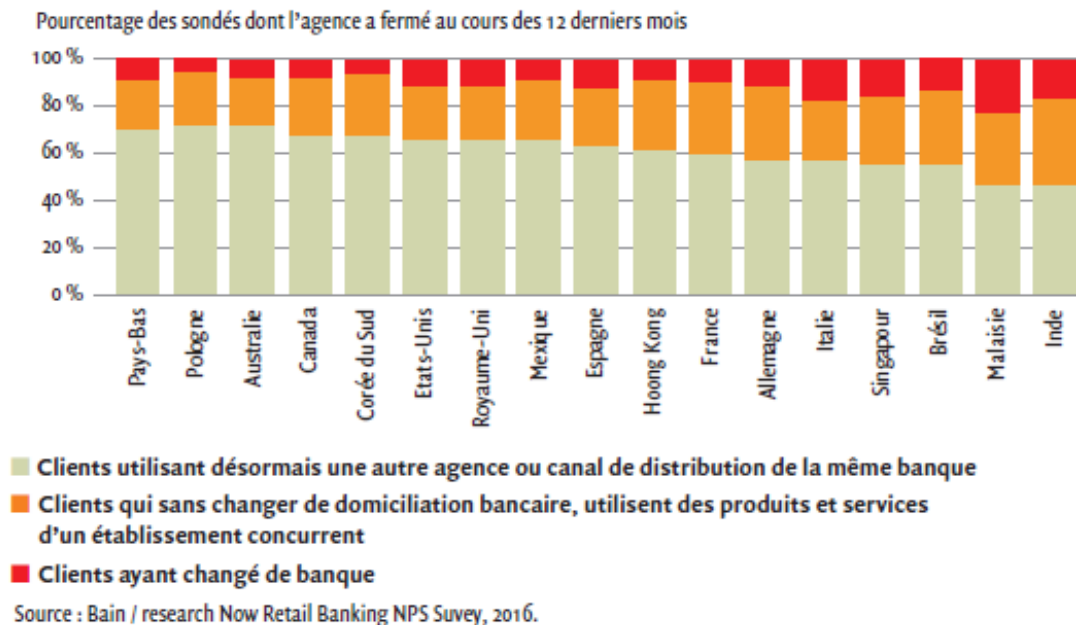
<sup>196</sup> Revue Banque N°796.

<sup>197</sup> *Financial access survey data*, IMF, 2016.

<sup>198</sup> Une partie de ces analyses de ces analyses a fait l'objet d'une publication de notre part dans la *Revue Banque* (2018), N°818.

Figure 11. Fidélité des clients lors d'une fermeture d'agence dans divers pays.

### Risque de perte de clients suite à une fermeture d'agence



Une *faible densité* de réseau d'agences, en rendant plus difficile une relation de proximité du fait d'agences statistiquement géographiquement plus éloignées du domicile du client, favorise à priori la banque en ligne (ou la néobanque) comme le montre la comparaison et de la France et de la Finlande, par exemple. Il serait néanmoins simpliste de considérer que les fermetures d'agences n'auraient que des avantages en améliorant la productivité des réseaux d'agences, en effet, elles présentent l'inconvénient d'engendrer un *risque de perte de clients* au profit de la concurrence, qu'il s'agisse de banques traditionnelles ou de banque en ligne si l'on en croît une étude de la firme de conseil en stratégie *Bain & Company* dans son rapport « *Global Customer Loyalty in Retail Banking 2016* ». Si l'on s'en tient au cas français on peut constater que dans 15 à 20% des cas la fermeture d'agence va engendrer un changement pur et simple de banque et dans 25% des cas on commence à utiliser une autre banque concurrente, il y aurait au total une mise en risque de 40% des clients de l'agence qui ferme ce qui constitue un risque majeur pour le business et engendre un *phénomène de rente* en faveur des banques en ligne et des néobanques. Pour conclure, sur le sujet des fermetures d'agences, il convient de souligner avec Bonin (2016) que ce processus déjà engagé et qui semble inéluctable ne doit pas être

présenté comme une simple modalité technique au service du contrôle de gestion. Il s'inscrit dans le *changement de mode de vie*, en outre affecté par un *phénomène générationnel*<sup>199</sup>.

### 2.1.6. Indicateurs bancaires clés d'activité et de rentabilité : particularités pour les banques en lignes et les néobanques en matière de PNB.

**Le Produit net bancaire (PNB)**, souvent qualifié d'équivalent du chiffre d'affaires pour une entreprise et commerciale est en fait plus proche du solde intermédiaire de gestion « valeur ajoutée » du point de vue comptable, c'est un indicateur composite d'activité qui regroupe trois éléments.

**PNB = Marge sur intérêts + Commissions bancaires perçues + Produits et charges divers**

La **marge sur intérêt (1)** dite également « marge d'intermédiation » est la conséquence du rôle d'intermédiaire des banques dans sa mise en relation<sup>200</sup> des agents à capacité de financement (déposants) et les agents à besoin de financement (emprunteurs). Les **commissions bancaires perçues (2)** sont les commissions perçues (nettes) au titre de l'exécution de services (frais de dossiers, frais de virements, commissions de carte bleue, etc. ...) diminuées le cas échéant de commissions versées. Le rapport la « modernisation des banques françaises » (1985) dit rapport Pastré avait dénoncé la part insuffisante des commissions dans les revenus des banques françaises au niveau international retard aujourd'hui comblé. Les **produits et charges divers (3)** sont la contrepartie des revenus générés par le portefeuille de titres de l'établissement et aux charges liées aux opérations de trésorerie et interbancaires. En pratique, nous avons un système à périmètre variable selon les types d'acteurs.

**Les banques universelles ont bien un PNB = (1) + (2) + (3).** Ce qui leur est favorable en principe.

<sup>199</sup> « On s'était habitué à cet essaimage : les abeilles de l'épargne pouvaient accéder à 26 000 ruches bancaires en 2006, et même jusqu'à 40000 avec les guichets de la Banque Postale ! Cependant, la révolution numérique, les mutations de la vie rurale et « ruraine » et le remodelage du tissu urbain en autant de quartiers spécifiques, l'évolution des modes de consommation et de crédit, l'accentuation de la segmentation commerciale explique les défis surgis au tournant du XXI<sup>e</sup> siècle : la banque elle aussi devient un monde de jeunes pousses où l'on se bat pour réinventer la relation client et ses espaces et flux de contacts, tandis que des processus d'attrition des réseaux sont enclenchés, avec déjà plus de 2000 fermetures d'agences depuis 2007. » (Bonin, 2016, p.40)

<sup>200</sup> Dite « intermédiation bancaire » (rapprochement des déposant et de emprunteurs).

Les banques en ligne et surtout les néobanques sont au regard de la mesure de leur activité dans une position nettement moins favorable que les banques universelles.

**Les banques en ligne ont souvent en pratique un PNB = (1) + (2).**

Elles perdent souvent les revenus des opérations de trésorerie.

**Les néobanques (qui ne reçoivent pas de dépôts et ne font pas de crédit) ont un PNB = (2)**

Elles vivent des commissions sur les opérations de paiement et doivent avoir de très nombreux clients pour compenser par l'effet volume un effet prix (PNB par client) faible.

On perçoit intuitivement pourquoi, toutes choses égales par ailleurs, **il sera plus difficile à une néobanque qu'à une banque en ligne d'atteindre le point mort** et par voie de conséquence aussi, ce qui pousse les néobanques qui ont réussi à **demandeur une licence bancaire** pour devenir une banque en ligne.

Le **coefficient d'exploitation**, est le ratio de référence pour mesurer coût de l'exploitation bancaire. Les banques commerciales à réseau affichent généralement des ratios qui oscillent entre 60% et 70%.

$$\text{Coefficient d'exploitation} = \frac{\text{Charges de fonctionnement nettes hors coût du risque}}{\text{PNB}}$$

Au contraire, les banques à réseau ont des frais fixes plus élevés comme le montre le tableau 7 ci-après.

**Tableau 7. Décomposition analytique du ratio de coefficient net d'exploitation**

En milliards d'euros	6 grands groupes			Autres groupes		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
<b>Décomposition du produit d'exploitation</b>						
<b>Charges administratives et amortissements (A)</b>	<b>92,5</b>	<b>97,0</b>	<b>98,0</b>	<b>5,0</b>	<b>5,9</b>	<b>6,2</b>
Charges administratives	84,8	88,9	89,6	4,8	5,6	5,9
Charges de personnel	49,8	51,6	52,0	2,9	3,3	3,5
Autres charges administratives	35,0	37,3	37,5	1,9	2,3	2,4
Amortissements	7,8	8,1	8,4	0,2	0,2	0,3
Immobilisations corporelles	5,7	5,9	6,3	0,1	0,1	0,1
Immeubles de placement	0,3	0,3	0,3	0,0	0,0	0,0
Autres immobilisations incorporelles	1,7	1,9	1,9	0,1	0,1	0,2
<b>Décomposition du dénominateur : le PNB (B)</b>	<b>133,5</b>	<b>141,8</b>	<b>140,2</b>	<b>6,7</b>	<b>9,8</b>	<b>10,0</b>
Marge nette d'intérêt	66,3	66,3	64,6	4,0	4,7	4,4
Commissions	43,8	46,6	46,3	2,6	3,0	3,0
Divers	23,4	28,9	29,3	0,1	2,1	2,5
<b>Coefficient d'exploitation ( C=A / B )</b>	<b>69,3%</b>	<b>68,4%</b>	<b>69,9%</b>	<b>74,8%</b>	<b>59,9%</b>	<b>61,9%</b>

Source : FINREP - 02.00 - Population CBD

L'étude de la décomposition des charges d'exploitation montre de manière intuitive la *supériorité des banques en ligne et des néobanques sur les banques à réseau* : des charges de personnel bien moindres du fait d'une *meilleure productivité* (le ratio clients par employé est plus élevé), le *poste amortissement est beaucoup plus faible* (les frais liés au réseau d'agences n'existent pas).

Le coefficient d'exploitation n'est pas le seul déterminant du résultat net, il convient de prendre en compte le niveau des créances irrécouvrables susceptible d'impacter fortement la rentabilité du fait des provisions qu'elles nécessitent. Le **coût du risque** est le reflet du savoir-faire de la banque dans la gestion des risques, mais demeure néanmoins fortement impacté par la conjoncture économique. La politique de provisionnement des risques a un impact direct sur le niveau de résultat net affiché par la banque.

Si l'on regarde la décomposition du PNB on s'aperçoit que la ligne marge nette d'intérêt (marge entre la collecte des dépôts et l'octroi de crédits) représente près de 50% environ du PNB. On perçoit ici la supériorité du *business model* des banques en ligne (qui peuvent collecter des dépôts et octroyer des crédits par rapport aux néobanques. C'est-à-dire que les néobanques (établissements de paiements ou établissements de monnaie électronique) statutairement se privent théoriquement de 50% du PNB des banques en étant limitées aux seules opérations de paiement.

La politique de provisionnement des risques a un impact direct et important sur le niveau de résultat net affiché par la banque. Le **taux de rentabilité financière (ou ROE)** est une mesure de la rentabilité mesurée du point de vue de l'actionnaire, car elle compare le

résultat net rapporté aux fonds propres laissés par eux. Du point de vue théorique, dans un secteur arrivé à maturité ou elles seraient devenues rentables, tant les banques en ligne que les néobanques devraient afficher à terme des ROE supérieurs aux banques à réseau. En effet, les banques en ligne et à fortiori les néobanques étant sous capitalisées par rapport aux banques traditionnelles elles bénéficient d'un dénominateur faible (du fait de fonds propres limités) ce qui à résultat équivalent augmente le ROE. La **rentabilité de l'actif économique (ou ROA)** est une mesure de la rentabilité mesurée du point de vue des managers elle compare le résultat net rapporté aux actifs contrôlés par ces derniers. Il convient de noter que le ROA est un indicateur pertinent pour les banques et les banques en ligne qui reposent sur des *modèles de stock* (total de bilan), à l'inverse il n'est pas très pertinent pour les néobanques qui ne gèrent que des paiements (*modèle de flux*).

Le tableau 8 ci-après, propose une synthèse des ratios à utiliser pour estimer si un établissement de crédit est sain.

**Tableau 8. Indicateurs d'activité et de rentabilité des banques.**

Indicateur	Définition
<i>PNB</i>	Niveau d'activité (commissions + marge d'intermédiation + activité interbancaire).
<i>Coefficient d'exploitation</i>	Mesure de la productivité (notamment du facteur travail). Il se mesure avant provision (ou coût du risque).
<i>Coût du risque</i>	Qualité du portefeuille client et savoir-faire en termes de sélectivité (taux de provisionnement par rapports aux encours de crédit).
<i>Résultat Net</i>	Niveau de marge net (calculé après impact du coût du risque).
<i>ROE</i>	<i>Return on Equity</i> . Rentabilité financière (efficacité du point de vue des actionnaires).
<i>ROA</i>	<i>Return on Assets</i> . Rentabilité économique des actifs (mesure de la performance des managers).

À terme, les banquiers nourrissent de grands espoirs sur les banques en ligne et les néobanques en termes de performances économiques et de rentabilité, pour l'instant il ne s'agit que de spéculations<sup>201</sup>, car les résultats ne sont pas encore au rendez-vous.

<sup>201</sup> Ou en termes plus financier d'*options réelles*.



### **2.1.7. Le passage à Bâle III et ses conséquences pour la gestion du risque d'insolvabilité des banques.**

L'ensemble des banques françaises respectent les règles issues des accords de Bâle III <sup>202</sup> signés en décembre 2010 et qui ont fait l'objet d'une transposition en droit européen<sup>203</sup>. Bâle III consacre un renforcement des fonds propres et un relèvement des normes d'exigences en matière de solvabilité : le ratio de fonds propres minimum est passé de 8% à 10,5%. Dans la lignée de la directive sur la garantie des dépôts (« DGSD 2 ») adoptée en 2014, la Commission européenne a initié un projet de mise en place d'un mécanisme européen de garantie des dépôts (*European Deposit Insurance Scheme ou EDIS*), qui serait géré par le Conseil de résolution unique (CRU). En l'état actuel du droit bancaire, le principe assez simple consiste à d'imputer en premier les pertes sur les fonds propres de la meilleure qualité (dits « durs » ou *Tier one*) puis sur les fonds propres « mous » (ou *Tier two*), sur les hybrides et ainsi de suite, viennent ensuite les dépôts des clients non couverts par la garantie des dépôts, les dépôts couverts par le mécanisme de garantie des dépôts seront impactés en dernier par les pertes<sup>204</sup> qui surviendraient.

### **2.1.8. Introduction à la gestion actif - passif d'une banque (*asset liabilities management – ALM*) et éléments sur la notation à court terme des banques :**

Il entre dans l'activité courante des banques d'emprunter sur le marché monétaire (notamment de 1 jour à 1 an) pour financer les crédits accordés à leurs clients. Un prêt à mois renouvelé (mécanisme de *roll-over*) peut donc avoir comme contrepartie un prêt immobilier à 15 ans ou 25 ans. Les différences d'échéance des deux formes d'emprunt permettent aux banques de dégager une marge (car une courbe des taux normale est croissante). Plus le crédit accordé aux clients sera long plus cette marge sera en principe importante. Ce mécanisme de transformation, dans l'éventualité où il serait poussé à l'extrême pourrait engendrer un *risque de liquidité* si des dysfonctionnements du marché devaient rendre impossible une poursuite des refinancements. Pour éviter ce risque le

---

<sup>202</sup> Du nom de la ville suisse où est situé le siège de la Banque des Règlements Internationaux (BRI).

<sup>203</sup> Par l'intermédiaire via la Directive CRD IV et le règlement CRR.

<sup>204</sup> Les déposants couverts par le système de garantie sont donc doublement protégés (assurance + impact des pertes en dernier).

comité de Bâle a imposé deux ratios de liquidité : d'une part, le *Liquidity Coverage Requirement* (LCR) ; et d'autre part, le *Net Stable Funding Ratio* (NSFR).

Un ratio d'actif à un mois : Le « ratio de liquidité à court terme » (LCR)

Cette norme<sup>205</sup> a été établie afin « *d'assurer que la banque dispose d'un niveau adéquat d'actifs liquides de haute qualité non grevés pouvant être convertis en liquidité pour couvrir ses besoins sur une période de 30 jours calendaires, en cas de graves difficultés de financement* ». Cette nouvelle réglementation est intervenue dans un contexte de crise financière couplée à une crise de confiance envers les banques. Ce ratio requiert des établissements de crédit de disposer d'une certaine quantité d'actifs liquides leur permettant de couvrir les sorties nettes d'argent pendant au moins 30 jours.

<b>LCR : Sorties nettes de trésorerie sur les 30 jours suivants <math>\geq</math> 100 %</b>
---

Depuis la réglementation Bâle III, les établissements de crédit sont soumis à des *stress test* simulant des fortes tensions sur la liquidité (course aux dépôts de la clientèle, abaissement de la notation se traduisant par une perte de confiance, etc.). La non-réussite du passage des *stress test* se traduit le plus souvent par une recapitalisation forcée des établissements en situation d'échec.

**Un ratio de passif à un an : Le « ratio structurel de liquidité à long terme » (NSFR)**

Selon l'ACPR, complétant le précédent, l'objectif de ce ratio est d'assurer à tout établissement financier un « *financement stable qui lui permette de poursuivre sainement ses activités pendant une période de 1 an dans un scénario de tensions prolongées* ».

<b>NSFR : Montant de financement stable exigé (actif) <math>\geq</math> 100 %</b>
---

*La gestion actif-passif (asset and liabilities management ou ALM) :*

---

<sup>205</sup> Selon la définition de la Banque des Règlements internationaux (BRI).

Au-delà des normes réglementaires, les banques ont développé des meilleures pratiques en matière d'orthodoxie financière pour faire face au risque de liquidité.

La couverture notamment du risque de liquidité est du ressort du trésorier de la banque et du service de la gestion actif-passif<sup>206</sup>. La fonction de l'ALM est notamment de surveiller les maturités respectives des éléments du passif et de l'actif de la banque et notamment l'existence d'un gap de liquidité positif (à chaque maturité), que les crédits ne soient pas commercialisés à perte (vente à perte), et les dépôts ne soient pas collectés trop cher (achat à perte). La gestion dynamique du bilan est très complexe<sup>207</sup>, tant pour optimiser la sécurité (la liquidité) que la performance (le rendement du mécanisme de transformation).

Nous devons en outre, souligner qu'aucune banque commerciale ne peut faire face à une demande de remboursement de l'intégralité des clients en même temps. Elle deviendrait alors insolvable et un plan de sauvetage devrait alors être mis en œuvre à l'initiative des autorités de régulation : *bail in*<sup>208</sup> et (ou) *bail out*<sup>209</sup>.

#### **Les notes financières (*rating*) à court terme émises par les agences de notation :**

Le marché pour se faire une idée du risque bancaire à court terme peut également disposer (le cas échéant) d'une information consistant en une note indépendante émise sur une agence de notation financière. Cette activité est réglementée, aussi, pour opérer en Europe, les firmes de rating doivent être préalablement agréées par l'ESMA<sup>210</sup>. Si les notes à long terme (qui visent à décrire le risque de solvabilité) sont suivies par les investisseurs pour tous les types d'émetteurs (États et collectivités locales, entreprises non financières, établissements financiers) en pratique, les notes à court terme concernent principalement

---

<sup>206</sup> Il s'agit de faire à minima coïncider (matcher) les actifs à long terme avec les passifs à long terme et les actifs à court terme avec les passifs à court terme.

<sup>207</sup> Elle suppose que l'on soit capable de calculer la « vitesse d'écoulement ». Par exemple une vitesse d'écoulement de 6,5% signifie que 6,5 % de l'encours s'évapore chaque année (en base annuelle). C'est la vitesse de fonte d'un bilan en l'absence de reconstitution via des nouveaux clients.

<sup>208</sup> Plan de résolution (ou sauvetage) interne en ayant recours à une recapitalisation par les actionnaires, puis le cas échéant en ayant recours aux dépôts des clients (*taxe sur les dépôts*).

<sup>209</sup> Plan de résolution externe géré par les autorités de contrôle qui ont souvent recours, après une éventuelle recapitalisation des actionnaires, à la solidarité de place (syndicat *ad hoc* de banques domestiques).

<sup>210</sup> La *European Securities and Markets Authority (ESMA)* est le régulateur européen des marchés financiers.

les établissements de crédit. La grille de notation à court terme (qui adresse le risque de liquidité) commence par la meilleure note soit A-1 pour S&P, F1+ pour Fitch et P-1 pour Moody's ce qui correspond au plus faible niveau de risque (l'équivalent du AAA pour une notation financière à long terme). La dernière bonne note (dernière note du grade investissement) est de A - 3 pour S&P, de F3 pour Fitch et de P-3 pour Moody's. S'agissant des émetteurs risqués (grade spéculatif), S&P et Fitch ont deux notes qui sont respectivement B et C pour la note la plus basse tandis que Moody's n'a qu'une note de mauvaise qualité (*Not Prime* ou *NP*), voir ci-dessous dans le tableau 9.

**Tableau 9. Grille de notation financière à court terme et à long terme.**

	Grille des ratings long-terme			Grille des ratings court-terme		
	STANDARD & POOR'S	MOODY'S	FitchRatings	S&P's / Fitch	Moody's	
Investment grade	Best Quality	AAA	Aaa	AAA	A-1+ / F1+	P-1
	Very strong quality	AA+	Aa1	AA+	A-1+ / F1+	P-1
		AA	Aa2	AA	A-1+ / F1+	P-1
		AA-	Aa3	AA-	A-1+ / F1+	P-1
	Strong credit quality	A+	A1	A+	A-1 / F1	P-1
A		A2	A	A-1 / F1	P-1	
A-		A3	A-	A-2 / F1 or F2	P-1 / P-2	
Medium/Low Investment grade	BBB+	Baa1	BBB+	A-2 / F2	P-2	
	BBB	Baa2	BBB	A-2 / F2 or F3	P-2 / P-3	
	BBB-	Baa3	BBB-	A-3 / F3	P-3	
Speculative grade	Weak/Developing Financial Grade	BB+	Ba1	BB+	B	NP <sup>2</sup>
		BB	Ba2	BB	B	NP
		BB-	Ba3	BB-	B	NP
	Poor Financial Grade	B+	B1	B+	B	NP
		B	B2	B	B	NP
		B-	B3	B-	B	NP
	Highly speculative grade	CCC	Caa	CCC	C	NP
CC		Ca	CC	C	NP	
C		C	C	C	NP	

**Notes**

1 S&P's long-term / short-term linkage varies according to state of liquidity which can be "exceptional", "strong or adequate", "less-than-adequate", or "weak". In this table, the assumption made is that liquidity is "strong or adequate"

2 Moody's "NP" stands for Not Prime

**Source : AFTE (2015).**

Compte tenu de leur taille encore limitée, les banques en ligne n'ont pas gagné une pleine autonomie pour qu'une notation financière à court terme leur soit utile. En fait elles sont adossées à leur maison mère qui elle est notée, en tout cas pour les leaders français. Les néobanques ne font pas l'objet de notations financières. Il convient de souligner qu'il ne faut pas confondre les *notations financières* fondées sur des critères de solvabilité (notes à long terme) et de liquidité (notes à court terme) avec d'autres types de notations telles que

par exemple la *notation digitale* de la firme *D-Rating* notation plus qualitative qui sera présentée ultérieurement, et au sein de laquelle tant les banques en ligne qu'une néobanque (N26) ont été notées. Nous verrons que par référence à la notation financière, la notation digitale s'est partiellement inspirée de la grille de notation financière à long terme.

## **2.2. LES DEFIS POUR LES BANQUES FRANÇAISES ET LA REPONSE DONNEE.**

Les défis des banques françaises sont protéiformes : l'intensification de la concurrence liée aux nouveaux entrants, le risque grandissant de non-conformité, l'importance croissante de la technologie, des taux d'intérêts bas couplés à une courbe des taux d'intérêts aplatie, le risque croissant de cybersécurité, la nécessité de restaurer la réputation des banques mise à mal par la crise financière. Face à cette remise en question profonde les banques ont apporté des réponses diverses.

### **2.2.1. L'intensification de la concurrence.**

Dès les années 1960 les assureurs ont commencé à concurrencer les banques en créant des « assurbanques » (ou banques captives), puis à partir des années 1980 ce sont les géants français de la grande distribution qui ont racheté des petites banques pour les développer. L'apparition des banques en lignes à partir du milieu des années 1990 a constitué la troisième vague et enfin l'apparition des néobanques à partir des années 2010 constitue la quatrième vague. À côté de ces entrées de secteurs complets, on peut signaler des initiatives d'autres secteurs ou les entrées semblent plutôt des actions isolées à ce jour : *Fiducial Banque* (Comptabilité) ou *Orange Bank* (Télécommunications). En attendant peut-être une cinquième vague provenant des *GAFAs* (*Google, Apple*<sup>211</sup>, *Facebook, Amazon*) qui ont tous tout à la fois des velléités dans la banque et possèdent de nombreux clients français. Par ailleurs, devant la diversité des banques se présentant comme des banques en ligne, il est essentiel de proposer des critères d'appartenance qui sont au nombre de trois. Tout d'abord, proposer une tarification bancaire différente et inférieure à celle des banques traditionnelles : principe du low cost. L'absence d'un réseau d'agences bancaires<sup>212</sup>, néanmoins à côté d'internet il peut exister des réseaux tiers, il s'agit alors de « monétiser »

---

<sup>211</sup> *Apple* a lancé en mars 2019 son *Apple Card* en partenariat avec *Goldman Sachs*.

<sup>212</sup> C'est un critère qui fait l'unanimité des praticiens, du régulateur APCR mais aussi de nombreux académiques.

des infrastructures déjà existantes (ou celles d'un partenaire<sup>213</sup>) pour générer un phénomène de rente (buralistes, téléphonie<sup>214</sup>, grande distributions<sup>215</sup>, assurance<sup>216</sup> et mutualistes<sup>217</sup>, comptables<sup>218</sup> ...). Avoir une offre bancaire online ne limite pas l'appartenance aux seules *banques* (établissement de crédit), mais peut s'entendre des *néobanques* (établissements de paiement, établissements de monnaie électronique notamment). Cette intensité concurrentielle accrue s'est traduite par les morts successives au sein de la population des banques en ligne<sup>219</sup>.

### 2.2.2. Un risque croissant de non-conformité.

Comme nous allons le voir ci-après, un *risque croissant de disparition de banques du fait des risques juridiques divers* (amendes infligées par les régulateurs, transactions à l'amiable, condamnations judiciaires à des dommages et intérêts) s'est développé depuis la crise financière<sup>220</sup>. Aujourd'hui, l'ampleur du phénomène est toute autre, puisque le risque de conformité (*compliance*) porte principalement sur des grandes banques systémiques. Selon une récente étude de la BCE<sup>221</sup> le montant du coût juridique cumulé de 26 banques globales sur la période de 2008 à juin 2016 a atteint le montant record de 275 milliards de dollars. Les banques américaines ont eu un coût largement supérieur aux banques européennes. L'entrée en vigueur de la réglementation MIF 2, particulièrement contraignante, le 3 janvier 2018, permet de craindre une nouvelle vague d'amendes à l'encontre des établissements de crédit. À l'inverse, les néobanques qui ne pas soumises à un régime aussi strict (établissements de paiement ou établissements de monnaie électronique) apparaissent clairement dans une position de concurrente déloyale. Les seules normes applicables de manière quasi identique sont le *secret professionnel* (ou bancaire) et la *règlementation relative au blanchiment de l'argent et au financement du terrorisme*, qui sont très contraignantes. À l'inverse, les néobanques semblent plus en risque

---

<sup>213</sup> Nickel et la fédération des buralistes ou Anytime et les cabines Photomaton.

<sup>214</sup> Orange Bank.

<sup>215</sup> C-zam (marque de Carrefour Banque).

<sup>216</sup> Allianz Banque et Axa Banque.

<sup>217</sup> Socram Banque qui ne peut pas être considérée comme une banque en ligne en raison d'une très faible digitalisation.

<sup>218</sup> Il s'agit de Fiducial Banque qui n'est pas une banque en ligne mais une petite banque à réseau.

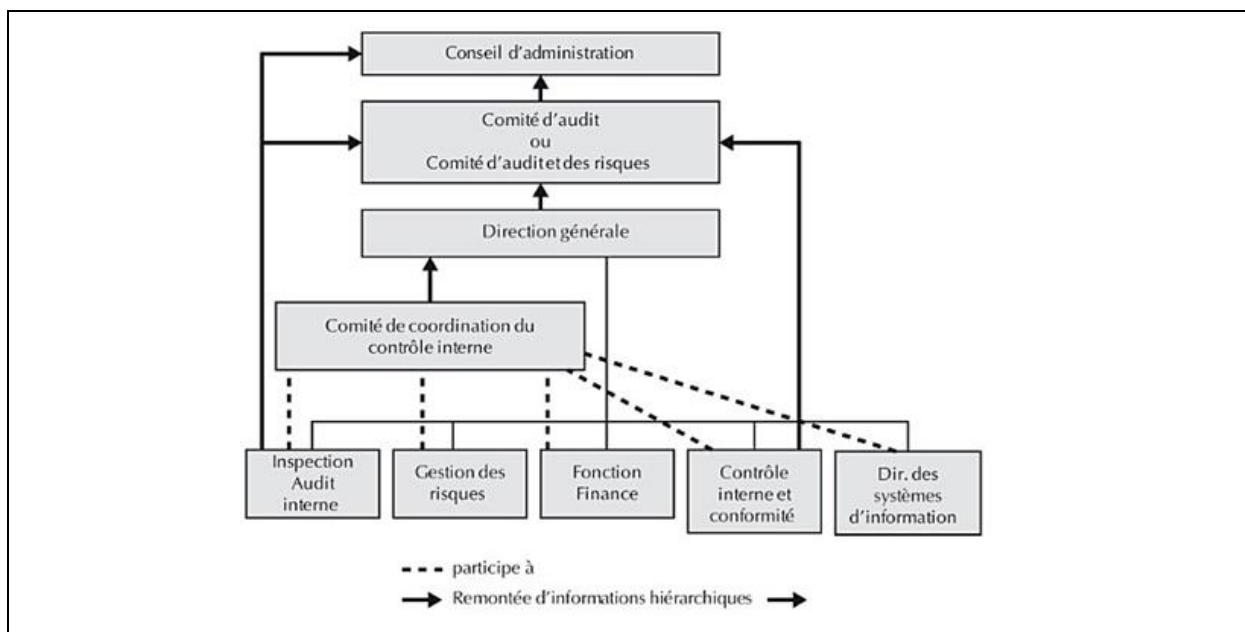
<sup>219</sup> Disparitions successives de eBanking (2001), puis Egg France (2004), Bipop (2005), VTB Direct (2017).

<sup>220</sup> Certes, en théorie ce risque existait déjà, mais en pratique il ne portait guère en pratique que sur des « *rogue banks* » à l'activité criminelle avérée comme la BCCI ou des petites banques qui ne pouvant être redressées se voyaient retirer leur agrément et étaient placées en redressement judiciaire.

<sup>221</sup> BCE, *Financial Stability Review*, Mai 2016, Special Features.

au regard du risque réglementaire, en effet étant très peu capitalisées, leur capacité à absorber des pertes est très limitée. Une forte amende pouvant signifier la disparition d'une néobanque<sup>222</sup>. Dans une autre étude, le *Boston Consulting Group*<sup>223</sup> a chiffré les sanctions financières prononcées contre les banques mondiales entre 2009 et 2016 à 321 milliards de dollars. Le risque de conformité a été donc intégré au mécanisme global de la gestion des risques bancaires<sup>224</sup> présenté dans la figure 12.

**Figure 12. Représentation fonctionnelle de la gestion des risques bancaires.**



**Source : Lamarque (2018), p. 245.**

### 2.2.3. Une technologie qui joue un rôle fondamental pour le développement et la survie des banques.

Les banques en ligne et les néobanques qui bénéficient des meilleures technologies peuvent en faire des avantages concurrentiels, sous la pression des banques lignes et des fintechs, les grandes banques traditionnelles ont accentué leurs investissements informatiques pour accélérer leur digitalisation.

<sup>222</sup> Ce risque n'est pas théorique, le 3 janvier 2013, la banque suisse *Wegelin & Co*, la plus ancienne du pays, a fermé définitivement ses portes après 271 années d'existence à la suite de sa condamnation par la justice américaine pour avoir recyclé des avoirs américains obtenus illégalement par l'UBS.

<sup>223</sup> BCG, *Global Risk 2017 : Staying The Course in Banking*

<sup>224</sup> Ce schéma outre les banques traditionnelles peut se retrouver au sein des grosses banques en ligne comptant autour d'un millier d'emplois mais absolument pas dans les néobanques.

#### 2.2.4. Une évolution de la courbe des taux d'intérêt et de son profil défavorable conjoncturellement à la rentabilité des banques et des banques en ligne.

La gestion actif-passif (Asset Liabilities Management) occupe une position centrale entre les collecteurs de ressources (passif de la banque) et les octroyeurs de crédit (actif de la banque). Elle correspond à un double objectif pour une banque. D'une part, de s'assurer de faire correspondre les maturités des actifs du passif afin d'éviter une crise de liquidité et une défaillance. D'autre part, de ne pas vendre ses crédits à perte au regard du coût de collecte.

L'ALM communique un *taux minimum*, ou TCI crédit, au *réseau commercial* devant financer les emplois, c'est-à-dire d'accorder des prêts. Le TCI est le taux de cession interne de l'ALM aux banquiers prêteurs. Le rôle des employés bancaires en charge de l'octroi des crédits est donc de réaliser une *marge de crédit* la plus élevée possible compte tenu du niveau de la concurrence.

<b>Marge d'intermédiation = marge de collecte + marge de transformation + marge de crédit.</b>
--

L'addition de ces diverses marges détermine la *marge d'intermédiation* également appelée la *marge nette d'intérêt ou MNI*. Historiquement, la MNI contribue pour environ 2/3 environ du PNB des banques françaises<sup>225</sup>. Pour conclure sur ce point, avec des *taux bas* et une *courbe des taux durablement plate* les banques ne peuvent plus être rentables sans revoir leur modèle de coûts (politique de fermetures d'agence couplée à la baisse des frais de siège pour abaisser le point mort) et de revenus (augmenter les commissions) ce qui est rendu plus difficile par la vive concurrence des banques en ligne et des néobanques. Notons, que si les grandes banques en ligne (*ING Direct, Boursorama Banque, Orange Bank* par exemple) sont négativement impactées par l'évolution des taux décrite précédemment, à l'inverse, ce n'est pas le cas pour les néobanques cantonnées dans les opérations de paiement et qui n'accordant pas de crédits évitent les difficultés conjoncturelles.

---

<sup>225</sup> La baisse tendancielle des taux interbancaires soit d'une part l'*EONIA* (coût de l'argent à 1 jour auprès de la BCE) et d'autre part de l'*Euribor* (coût de l'argent pour 8 échéances de 7 jour à un an, auprès de grandes banques européennes privées) a exercé un effet négatif sur le MNI et par voie de conséquence sur le PNB. Cet impact négatif a été aggravé par l'*aplatissement* de la courbe des taux : réduction des *spreads* (écarts de taux) constatés entre taux courts et taux longs.



### 2.2.5. Un risque majeur : la cybersécurité.

Le risque de cybersécurité n'est pas récent, et les banques apparaissent comme une cible de choix pour les cybercriminels. Comme le note Fernandez-Bollo <sup>226</sup>(2015), la créativité des cybercriminels est remarquable, et il les classe en trois familles principales : le vol, l'atteinte à la réputation, et l'espionnage. Les banques ont fait l'objet de quatre techniques d'attaques, si les deux premières se rencontrent dans tous les secteurs économiques, la troisième y est plus répandue chez les banques enfin la quatrième est plus spécifique aux banques à réseau<sup>227</sup>. Deux attaques sont particulièrement édifiantes sur les risques nouveaux désormais encourus par toutes les banques notamment en liaison avec leur digitalisation et qu'il y ait ou non des complicités internes : les cyberattaques de Carbanak <sup>228</sup>et de *Tesco Bank*<sup>229</sup>.

---

<sup>226</sup> « En ce qui concerne les techniques, il convient de distinguer deux grands types d'attaques : les attaques de masse et les attaques ciblées. D'une manière générale, les attaques de masse utilisent des techniques relativement peu sophistiquées. Parmi les plus connues, on peut citer l'« hameçonnage » (phishing), souvent employé pour usurper des informations nécessaires au paiement. Une autre attaque, fréquente et facile à mettre en oeuvre, consiste à saturer les accès à un système par une attaque dite « distribuée » (distributed denial of service – DDoS), ce qui bloque, par exemple, la connexion à un site internet ou perturbe le service. Au contraire, les attaques ciblées visent des objectifs précis, généralement soigneusement choisis. Leur mise en oeuvre se révèle beaucoup plus complexe, à la fois par la connaissance de la « victime » qu'elle requiert et par les techniques employées. Ces attaques reposent le plus souvent sur l'infiltration de logiciels espions ou malveillants (malware), qui s'installent dans un système d'information pour y voler des données ou les détruire. » (p.60)

<sup>227</sup> Tout d'abord, il existe le *Distributed Denial of Service (DDoS)* : ou déni de service, en vertu duquel, les sites bancaires online sont rendus inutilisables par des actions de saturation en créant un trafic excessif (Exemples : *VTB Bank, Loyds Bank*). Ensuite, il faut évoquer le *CryptoLocker* : Infection des ordinateurs bancaires, puis encryption de data rendues à nouveau utilisables contre le paiement préalable d'une rançon payée en Bitcoin pour être intraquable. Autre technique à présenter le *Corporate Account Take Over (CATO)* : L'accès aux données permet de transférer des fonds vers des comptes frauduleux (Exemples : *Tesco Bank, Sberbank, Banque Centrale du Bangladesh*). Enfin, il faut signaler l'*Automated Teller Machine Cash Out (ou ATM Cash Out ou ATMCO)* : vols spectaculaires d'argent en billets de banque commis à partir de DAB-GAB (les billets sont éjectés des distributeurs contrôlés à distance jusqu'à ce qu'ils soient vides). Ce dernier risque, est le seul qui soit spécifique aux banques à réseaux et qui n'est donc pas encouru donc par la plupart des banques en ligne et les néobanques. Par exception, *Orange Bank* qui dispose d'un réseau de distributeurs de billets encourt ce risque.

<sup>228</sup> À la date de la publication du rapport d'enquête de Kaspersky en 2015, cette gigantesque attaque commencée en 2013 et désignée du nom du Malware Carbanak avait coûté plus d'un milliard de dollars aux diverses organisations concernées. Les cybercriminels qui utilisaient ces techniques ont été eux-mêmes désignés sous le nom de Carbanak. Les Malware de Carbanak continuaient à être opérants en 2015 au moment de la parution du rapport d'enquête de Kaspersky Lab. Officiellement, aucune banque française n'a reconnu avoir été infectée par Carbanak ni même un quelconque préjudice au titre du compte propre (argent de la banque) ou du compte de tiers (argent des clients), mais ce n'est pas ce qu'affirment les ordinateurs saisis auprès des cybercriminels.

<sup>229</sup> Pendant le week-end du 5 au 6 novembre 2016, des cybercriminels ont visé les comptes bancaires de 40 000 clients de *Tesco Banque* (filiale bancaire du premier groupe de grande distribution au Royaume-Uni). Du fait de l'existence de nombreux petits comptes ce ne sont que 3 millions d'euros qui devront être remboursés à 9 000 clients, le coût en termes d'image est quant à lui naturellement beaucoup plus élevé.

Les autorités n'ont pas tardé à réagir<sup>230</sup>. L'Agence Bancaire européenne (ABE) a préconisé que lors des prochains stress tests européens le risque de cybersécurité soit intégré. En novembre 2012, les grandes banques de la place avaient déjà procédé à des tests sur l'impact d'une cyberattaque sur leurs processus critiques. Si les banques en ligne et néobanques étaient protégées des hold-up voire parfois des attaques de DAB-GAB<sup>231</sup> puisqu'elles ne permettent pas le maniement d'espèces, en revanche elles sont tout aussi exposées à la cybersécurité. Compte tenu de leur faible taille, nous pouvons d'ailleurs nous interroger sur leur capacité à investir suffisamment dans des mesures de protection.

#### **2.2.6. Restaurer la réputation des banques et la confiance dans ces dernières.**

La crise financière et sa couverture médiatique a écorné l'image et fait chuter la confiance des clients dans les institutions financières. Parler de la confiance dans les établissements de crédit est d'ailleurs assez proche du point de vue sémantique d'une tautologie<sup>232</sup>. Les banques traditionnelles qui présentent une réputation de solidité, mais aussi de bureaucratie préfèrent souvent créer une banque en ligne séparée de la maison mère (*Hello Bank!*, *Boursorama Banque*, *Monabanq*, *APY Bank* ...) voire même dans le cas de crédit Mutuel Arkéa de créer une néobanque (*Max*).

#### **2.2.7. Les trois principales réponses des banques face à ces défis :**

Face au défi des banques en ligne (le plus souvent leurs filiales) et des néobanques (des firmes entrepreneuriales concurrentes), les grandes banques universelles peuvent tout d'abord choisir *d'investir massivement dans les systèmes d'informations afin d'accélérer leur propre digitalisation* afin de se rendre plus compétitives. Dès lors, la défense de leur base de clientèle doit être facilitée et leur érosion doit pouvoir en théorie être ralentie. Ce premier choix interne aux grandes banques universelles ne relève pas directement de notre champ d'investigation. Deuxièmement, *les fusions et acquisitions au service du développement du modèle de la banque universelle étendue deviennent de plus en plus nombreuses* : achat de la banque en ligne *Groupama Banque* pour constituer *Orange Bank*, rachat par *BPCE* de *Fidor Bank*, rachat de *Compte-Nickel* par *BNP Paribas* ... Ces diverses

---

<sup>230</sup> Comme le note Fernandez-Bollo (2015), secrétaire général de l'ACPR : « *Les analyses menées au sein du Mécanisme de supervision unique (MSU) depuis 2014 ont ainsi évalué le risque lié à la cybercriminalité comme l'une des menaces les plus importantes en termes d'impact potentiel pour les institutions financières.* (p.167)

<sup>231</sup> *Orange Bank* possède un petit réseau d'automates et a une politique de développement de ce dernier.

<sup>232</sup> Crédit vient du mot latin *credere* qui signifie confiance.

opérations de M&A, leur déroulement et les déterminants stratégiques à celles-ci seront développés ultérieurement. Troisièmement, les banques peuvent *chercher à constituer ou à intégrer des plateformes de services bancaires et (ou) de paiements*. L'effet de réseau va jouer de manière croissante en faveur des nouveaux entrants. Cela est particulièrement vrai pour les banques qui proposent des virements gratuits et immédiats via l'application mobile entre les clients (*N26, Bunq...*) ou pour *Fidor Bank* qui a couplé un réseau social à sa banque en ligne, et enfin pour les acteurs ayant des plateformes en BtoB (*Anytime, Olky, Sogexia...*).

### 3. LES BANQUES EN LIGNE ET LES NEOBANQUES EN FRANCE (1994-2019)

Le paysage concurrentiel en matière de services bancaires s'est profondément renouvelé, et les évolutions juridiques pour prendre compte les innovations technologiques ne semblent pas terminées. L'article L.521-1 du Code monétaire et financier (Comofi) modifié en 2017<sup>233</sup> crée la catégorie des *prestataires de services d'informations sur les comptes*<sup>234</sup> (PSIC) qui n'entrent pas dans le cadre de notre étude, mais qui interagissent avec les acteurs des services bancaires en ligne. Les PSIC sont représentatifs de ce que les utilisateurs de services bancaires appellent les *agrégateurs*<sup>235</sup> qui ont développé des applications pour téléphone mobile. Ainsi, la fintech *Linxo*<sup>236</sup> propose une application gratuite et sécurisée de gestion de budget qui compte 2,5 millions d'utilisateurs<sup>237</sup> ou encore la fintech *Bankin*<sup>238</sup> revendique une position de leader européen. Enfin, la MAIF a lancé récemment son propre agrégateur dénommé *Nestor*<sup>239</sup>.

#### 3.1. ESSAI DE DEFINITION DES BANQUES EN LIGNE, DES FINTECH ET DES NEOBANQUES :

Les banques en ligne<sup>240</sup> sont des banques tandis que les néobanques sont des « non-banques » offrant des services bancaires de base (compte courant et services de paiement). Seule une petite minorité de *fintechs* offrant des services de paiement permet d'ouvrir des comptes bancaires, cette sous-population est constitutive des néobanques.

##### 3.1.1. Les banques en ligne.

Les banques en ligne sont identiques aux banques du point de vue juridique, mais très différentes dans leur logique et leurs configurations structurelles. Les banques en ligne

---

<sup>233</sup> A la suite de la directive DSP 2.

<sup>234</sup> « *Les prestataires de services de paiement sont les établissements de paiement, les établissements de monnaie électronique, les établissements de crédit et les prestataires de services d'information sur les comptes* »

<sup>235</sup> Les agrégateurs permettent d'agréger les positions d'un client dans plusieurs banques tierces.

<sup>236</sup> *Linxo* a annoncé vouloir muter en néobanque en 2020

<https://www.journaldunet.com/economie/finance/1438452-info-jdn-linxo-se-transforme-en-neobanque/>

<sup>237</sup> <https://www.linxo.com>

<sup>238</sup> <https://bankin.com>

<sup>239</sup> <https://www.nestor-par-maif.fr>

<sup>240</sup> André Coisne qui fut successivement Directeur Général d'*ING Direct* puis de *BforBank* et enfin d'*Orange Bank*, considère que trois facteurs de variation expliquent l'émergence des banques en ligne sont : « la technologie », la « différenciation par les prix » et la « régulation » (in Introduction à la Conférence « Défis Innovation for Finance » ; Conférence *Option Finance*, 1<sup>ère</sup> édition, Paris, 18 avril 2019).

sont des *établissements de crédit* et donc du point de vue juridique ne diffèrent en rien des banques à réseau. Ceci est d'autant plus vrai qu'en matière de régulation le principe qui prévaut est celui du « *single rule book* », c'est-à-dire des règles communes à toutes les banques de la zone euro quelle que soit leur taille, même si un débat existe pour introduire plus de proportionnalité en allégeant les charges des petits établissements, ce qui serait le bienvenu pour les banques en ligne.

#### 3.1.1.1. Les banques en ligne versus les banques à réseau.

En fait, c'est la nature du business model qui diffère nettement. Celui de la banque à réseau remontait à la doctrine Henri Germain <sup>241</sup> à la fin du XIXe siècle consistant à séparer les activités de banque d'affaires de la banque commerciale tout en surveillant leur liquidité. La puissance des banques de détail s'incarnait alors dans le nombre d'agences dont on disposait, stratégie qui fit du *Crédit lyonnais* la première banque du monde en 1914. La banque à réseau, et la banque d'affaires, ont été au cœur de la révolution industrielle. À l'inverse, on peut donc définir les banques en lignes sont des *établissements de crédit sans réseau d'agences bancaires*. Michel Serres (2016) émet l'hypothèse que les deux phénomènes ne sont pas de même nature. La banque en dur du passé relèverait des « *hautes énergies* » tandis que la société de l'information permettant les banques en ligne relève des « *basses énergies*<sup>242</sup> ». Les banques à réseau (et les banques d'affaires) ont été au cœur de la révolution industrielle en tirant profit de celle-ci et en la finançant. Les banques en ligne sont au centre de la vie quotidienne des Français, réalité renforcée par les *Smartphones*, pourtant d'apparition récente, mais dont il est désormais devenu impossible de se passer.

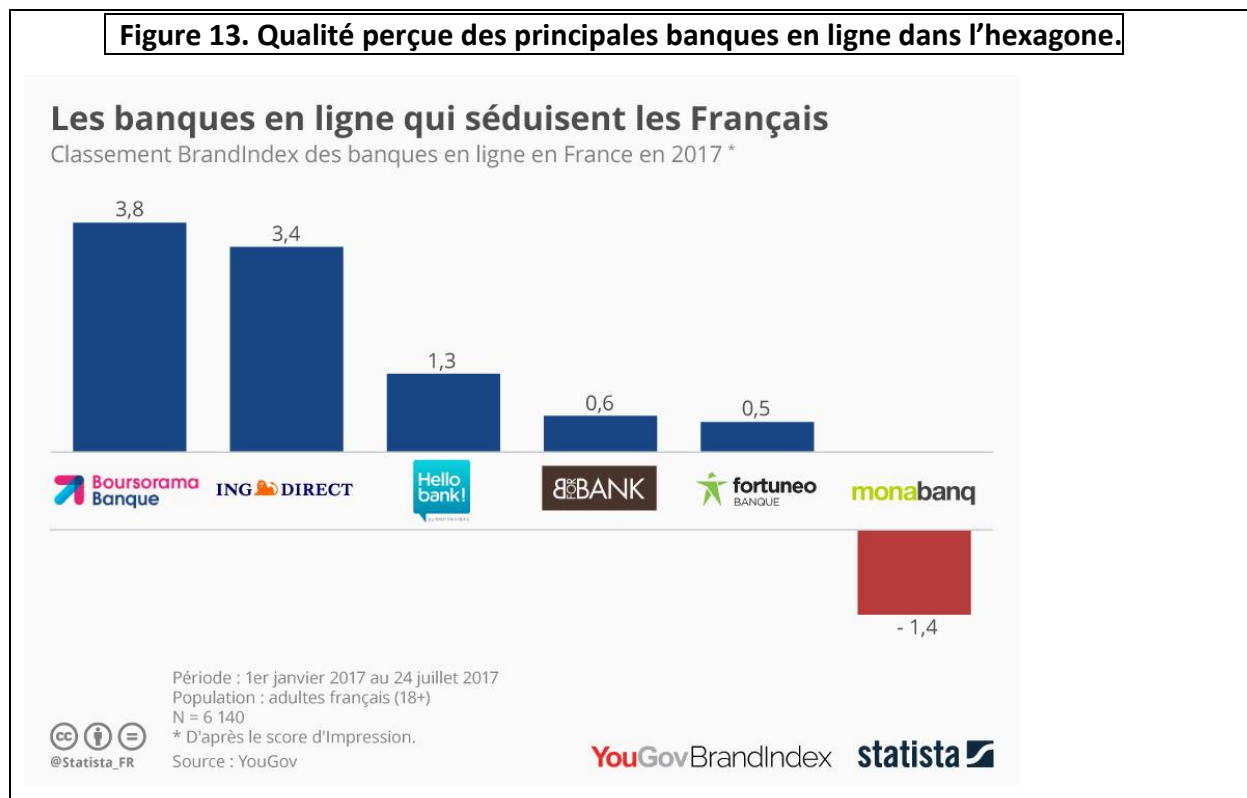
#### 3.1.1.2. La perception des banques en ligne (la méthodologie BrandIndex) : le « score d'impression » des banques en ligne en France.

---

<sup>241</sup> Alors président du Crédit Lyonnais première banque française et probablement 1<sup>ère</sup> mondiale en 1914.

<sup>242</sup> « *La révolution industrielle bouleversa, certes, bien des pratiques et des organisations, mais elle n'eut pas l'impact global des trois révolutions douces concernant les signes, induits, d'abord, dans l'Antiquité, par l'émergence de l'écriture, ensuite, à la Renaissance, par l'invention de l'imprimerie, aujourd'hui enfin, par la survenue du numérique, toutes trois portant sur les basses énergies, en d'autres termes sur l'information ... Familières aux historiens comme aux préhistoriens, les révolutions qu'ils aiment orner d'un nom dur – pierre taillée, pierre polie, âge de bronze, machine à vapeur ...- , touchent les sociétés localement ; les douces, au contraire, les changent globalement* » (Serres, 2016, p. 34-35)

Le classement *Yougov BrandIndex* est réalisé par une firme privée l'institut international d'études de marché<sup>243</sup> *Yougov* pour le compte de *Statista*. On peut constater que les deux leaders ont le meilleur score d'impression, ce qui constitue pour partie une tautologie, en effet à priori, toutes choses égales par ailleurs, une meilleure impression auprès des clients permet d'attirer davantage de clients. On peut remarquer par ailleurs qu'au sein de l'échantillon des six banques en ligne, seule *Monabanq* possède un score d'impression négatif. Si aucune néobanque ne figure dans le classement, leur arrivée est venue renforcer la concurrence au sein du secteur de la banque de détail (*retail banking*) en augmentant la densité du nombre de concurrents. Nous présentons dans la figure 18 ci-après le résultat de l'étude de *BrandIndex* pour six banques en ligne dans l'hexagone.



### 3.1.1.3. L'impact du statut bancaire ou non sur le niveau de capital social minimum requis

<sup>243</sup> Selon les auteurs de l'étude, ils évaluent 800 marques quotidiennement via un panel de 185 000 répondants en France et 1,5 million dans le monde. Dans le cas ci-après, l'évaluation est élaborée à partir de trois variables la visibilité, l'image et l'intention d'achat. Le score d'impression est déterminé à partir des réponses à la question suivante : « *De manière générale, de quelles marques avez-vous une impression positive/négative ?* ». Le score est exprimé en pourcentage d'impression positive diminué d'impression négative. L'impression est donc un score qui évolue dans la fourchette de - 100 à + 100 en fonction de l'avis des répondants.

En vertu de la loi bancaire du 24 janvier 1984, codifiée dans les articles L.311-1 et L. 511-1 et suivants du Code monétaire et financier (Comofi), un capital minimum est demandé selon le type d'établissement de crédit considéré :

- 5 millions d'euros pour les banques, les banques mutualistes ou coopératives, les caisses d'épargne et de prévoyance, les caisses de crédit municipal et certaines institutions financières :
- 2,2 millions d'euros pour certaines sociétés financières et les caisses de crédit municipal qui s'engagent statutairement à ne pas collecter de fonds du public et à limiter leurs concours à l'activité de prêts sur gages corporels et de crédit aux personnes physiques ;
- 1,1 million d'euros pour les caisses de crédit municipal qui limitent leur activité aux prêts sur gages corporels et les sociétés financières dont les opérations de banque sont limitées aux opérations de change scriptural au comptant incluant une opération de crédit.

Ce capital <sup>244</sup>minimum constitue une « barrière à l'entrée » au sens de l'analyse stratégique. À l'inverse s'agissant des nouveaux acteurs néobanques l'accès au marché est beaucoup plus aisé<sup>245</sup>. En contrepartie, la protection des intérêts des utilisateurs de services de paiement et des clients des établissements de monnaie électronique repose sur deux axes : d'une part, l'ouverture d'un « compte de cantonnement » (sorte de compte séquestre) auprès d'un établissement de crédit habilité à recevoir des fonds du public afin de sécuriser les fonds collectés ; d'autre part, la souscription d'un contrat d'assurance (le montant de la couverture et son actualisation annuelle doivent être communiqués à l'autorité de tutelle). Les néobanques sont des non-banques, elles ne constituent pas des « établissements de crédit », leur point commun avec les banques réside dans le fait qu'elles sont régulées par l'ACPR. La BCE est compétente pour l'octroi ou le retrait de l'agrément d'établissement de crédit et la validation des acquisitions de participations qualifiées pour l'ensemble des établissements de la zone. Nous représentons dans le tableau 13 ci-après une synthèse des niveaux très divers de capitaux exigés en fonction du type d'entreprise créée. Du point de vue stratégique on peut observer qu'à l'évidence les barrières à l'entrée

---

<sup>244</sup> Il n'est néanmoins pas suffisant pour l'obtention d'un agrément, car l'instance de supervision l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR) va également demander l'existence d'au moins deux associés et va vérifier leur compétence et leur moralité. Par ailleurs le dossier de demande d'agrément doit comprendre les justificatifs concernant tous les métiers que souhaite exercer dans le futur la banque demanderesse.

<sup>245</sup> En effet, l'ACPR n'impose qu'un capital minimum entièrement libéré de 20 000 à 125 000 euros pour les entreprises de paiement et de 350 000 euros pour les entreprises de monnaie électronique

selon les catégories visées sont éminemment variables : élevées pour les banques en ligne (banques<sup>246</sup>) et faibles pour les néobanques<sup>247</sup> comme le montre le tableau 10.

**Tableau 10. Synthèse des capitaux propres requis pour les établissements de crédit – EC (dont les banques en ligne) et les services alternatifs - SFA (dont les néobanques)**

Statut	Montant en €	Source légale	Régulateur
Banques, banques mutualistes ou coopératives, caisses d'épargne et de prévoyance, caisses de crédit municipal, certaines Sociétés financières (EC)	5 millions.	Règlement du CRB N° 92-14 du 23 décembre 1992	ACPR ou BCE*1
Caisses de Crédit Municipal, certaines Sociétés financières (EC)	2,2 millions.	Idem	APCR
Caisses de Crédit Municipal pratiquant le prêt sur gage (EC)	1,1 million.	Idem	APCR
Établissements de paiement (SFA) : Capital variable selon les services proposés	20 000, 50 000 et 125 000 euros.	Directive DSP1 et 2 *2	APCR
Établissements de monnaie électronique (SFA).	350 000 euros et représentant 2 % de la ME en circulation.	Directive DME 1 et 2 *3	APCR

NB : \*1 : les 130 plus grands groupes bancaires de la zone euro (sur les 6 000 banques existantes) seront supervisés directement par la Banque Centrale européenne dans le cadre du Mécanisme de Supervision Unique (MSU), en France cela concerne les 10 premiers groupes bancaires. \*2 : La Directive sur les services de paiement (DSP 1) a été adoptée en 2007 et abrogée et remplacée par la DSP 2 en 2015 \*3 : La notion de « monnaie électronique » a été créée en 2000 et révisée par une directive de 2009.

#### 3.1.1.4. Des tailles respectives très divers des populations relevant de l'ACPR :

<sup>246</sup> 5 millions d'euros

<sup>247</sup> 20 000 à 350 000 euros selon le statut choisi et les services proposés.



L'ACPR, comme le montre le tableau 11, a la responsabilité en France de la supervision des établissements de crédit <sup>248</sup> situés dans l'hexagone (dont les banques en ligne) et des acteurs relevant notamment des nouveaux statuts (établissement de paiement et établissements de monnaie électronique notamment) catégories au sein desquelles nous trouvons l'essentiel des néobanques.

**Tableau 11. Les diverses populations contrôlées en France par l'ACPR.**

Catégorie d'établissement	Statut	Sous catégorie	TOTAL 2015	2016		variation 2016/2015	
				TOTAL 2016	Actionnariat étranger		Actionnariat Français
A - ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT (EC)	Agréés en France	Banques	160	149	45	104	-11
		Banques de succursales de pays tiers	20	20	19	1	0
		Banques mutualistes ou coopératives	90	87	0	87	-3
		Caisses de crédit municipal	18	18	0	18	0
		Établissements de crédits spécialisés	95	80	9	71	-15
	Agréés à Monaco	21	21	16	5	0	
		Succursales <sup>1</sup> d'EC	68	68	67	1	0
<b>TOTAL A - ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT (EC)</b>			<b>472</b>	<b>443</b>	<b>156</b>	<b>287</b>	<b>-29</b>
B - SOCIÉTÉS DE FINANCEMENT (SF)		Sociétés de financement	160	158	24	134	-2
		Double statut : SF et EI	4	4	0	4	0
		Double statut : SF et EP	20	21	3	18	1
<b>TOTAL B - SOCIÉTÉS DE FINANCEMENT</b>			<b>184</b>	<b>183</b>	<b>27</b>	<b>156</b>	<b>-1</b>
C- ENTREPRISES D'INVESTISSEMENT (EI)		Agréés en France	78	76	7	69	-2
		Succursales <sup>1</sup> d'EI	53	55	54	1	2
<b>TOTAL C- ENTREPRISES D'INVESTISSEMENT</b>			<b>131</b>	<b>131</b>	<b>61</b>	<b>70</b>	<b>0</b>
D - ÉTABLISSEMENTS DE PAIEMENT (EP)		Agréés en France	24	26	10	16	2
		Succursales <sup>1</sup> d'EP	9	12	10	2	3
<b>TOTAL D - ÉTABLISSEMENTS DE PAIEMENT</b>			<b>33</b>	<b>38</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>5</b>
E - ÉTABLISSEMENTS DE MONNAIE ELECTRONIQUE (EME)		Agréés en France	6	7	0	7	1
		Succursales <sup>1</sup> d'EME	1	1	1	0	0
<b>TOTAL E - ÉTABLISSEMENTS DE MONNAIE ELECTRONIQUE (EME)</b>			<b>7</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>1</b>
<b>TOTAL NOMBRE D'ETABLISSEMENTS A+B+C+D+E (hors changeurs manuels)</b>			<b>827</b>	<b>803</b>	<b>265</b>	<b>538</b>	<b>-24</b>
F - CHANGEURS MANUELS		Autorisés en France	180	180	nd	nd	0
<b>TOTAL F - CHANGEURS MANUELS</b>			<b>180</b>	<b>180</b>	<b>nd</b>	<b>nd</b>	<b>0</b>
<b>NOMBRE D'ETABLISSEMENTS RELEVANT DU PERIMETRE DE COMPETENCE DE L'ACPR</b>			<b>1007</b>	<b>983</b>	<b>nd</b>	<b>nd</b>	<b>-24</b>

<sup>1</sup>: Succursales de l'EEE relevant du libre

Source : ACPR (2017), « les chiffres du marché de la banque et de l'assurance 2016, p. 21.

Si les nouvelles catégories voient le nombre de leur population progresser, en revanche, la catégorie des établissements de crédit créée en 1984 voit sa population baisser très fortement depuis cette date. Le nombre d'établissements de crédits s'est effondré, pour se fixer à 443 <sup>249</sup> membres en 2016.

### 3.1.1.5. La notation digitale de D – Rating

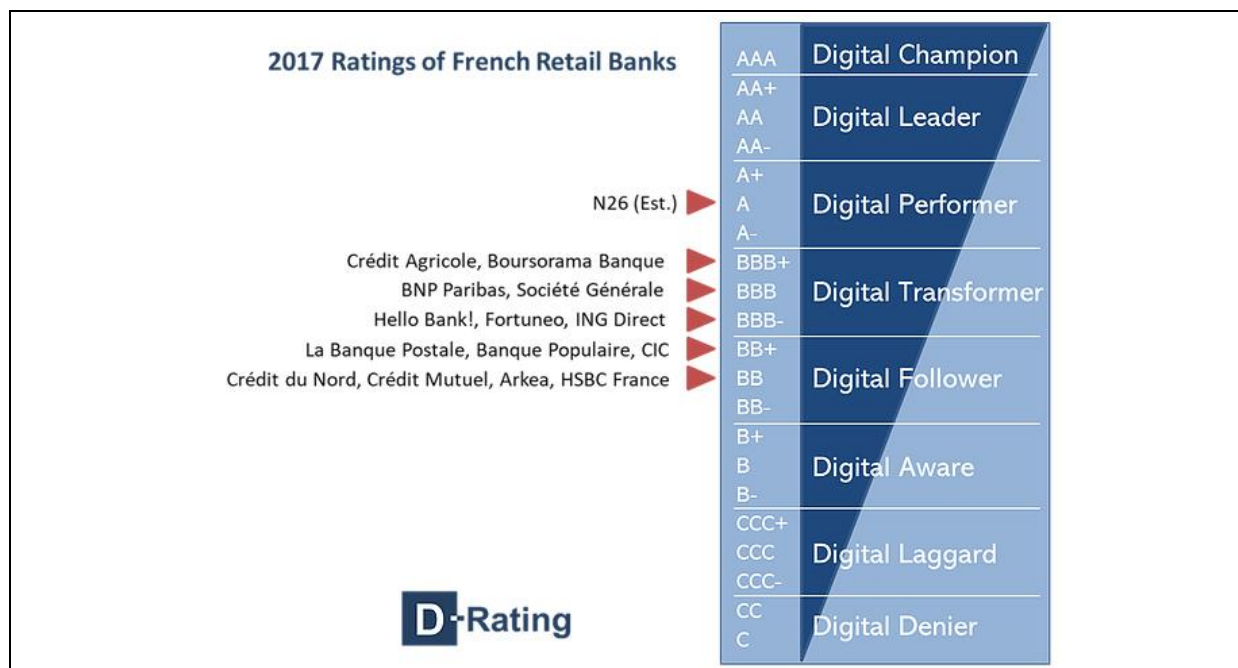
Nous devons également citer, la création récente d'une agence de notation (*rating agency*) d'un nouveau type puisque dédiée à une niche, la notation digitale, qui

<sup>248</sup> A l'exclusion des plus grandes banques qui relèvent directement de la supervision de la BCE.

<sup>249</sup> Les chiffres de la baisse des établissements de crédit (ou banques) : **1984** : 2 017, **1992** : 1 736, **1995** : 1 469, **1998** : 1 227, **2001** : 1 068, **2007** : 747, **2015** : 472.

constitue une toute nouvelle instance externe de légitimation<sup>250</sup>. S'agissant de notre sujet d'étude, D-Rating<sup>251</sup> a annoncé en janvier 2018 une première mesure de l'empreinte digitale<sup>252</sup> qui est représentée ci-après en figure 14.

**Figure 14. Synthèse de la notation digitale des banques françaises (digitales ou non) et de N26.**



L'étude sectorielle *D-Rating* « Banque de Détail France » annoncée au marché en janvier 2018 étudie l'empreinte digitale d'un échantillon composite regroupant 19 banques opérant sur le marché français de la banque de détail (12 banques de réseau traditionnelles<sup>253</sup>, 6 banques en ligne<sup>254</sup> et 1 néo-banque) et trois banques européennes<sup>255</sup> à titre comparatif (*mBank*, banque polonaise au titre de son activité en Pologne ; *N26* et *Fidor Bank* sur le marché domestique allemand). Il est très peu dit sur la méthodologie

<sup>250</sup> Les fondateurs de l'agence D-Rating ont gagné en novembre 2016 le Concours de l'Innovation Numérique et après un financement de 1 million d'euros de la *Banque Publique d'Investissement (BPI)*, a été créée en janvier 2017 la société, les premiers clients ayant été trouvés en mars, la première notation est intervenue en octobre.

<sup>251</sup> <https://www.d-rating.com>

<sup>252</sup> « L'empreinte digitale est l'un des quatre piliers de la notation D-Rating. Elle mesure l'impact d'une entreprise sur les principaux territoires digitaux : le Web, les applications mobiles, les réseaux sociaux et les objets connectés. Elle prend la forme d'un indice de performance calculé à partir de plus de 160 critères quantifiés, témoignant à la fois de la puissance relative de sa marque (relative à sa base client) sur ces territoires, du niveau d'engagement de son audience, mais également de la qualité de sa présence et des appréciations publiques de ses clients. » (Site internet).

<sup>253</sup> *Crédit Agricole, Caisse d'Épargne, Banque Populaire, La Banque Postale, Société Générale, BNP Paribas, Crédit Mutuel, LCL, CIC, HSBC, Crédit Mutuel Arkéa, Crédit du Nord.*

<sup>254</sup> *Boursorama, ING Direct, Hello Bank!, BforBank, Monabanq, Fortuneo, Compte-Nickel.*

<sup>255</sup> *mBank (Pologne), N26 (Allemagne), Fidor Bank (Allemagne).*

notamment du fait qu'il s'agit d'un *modèle fermé*<sup>256</sup> de notation. Les résultats obtenus restent relativement concentrés sur des notes moyennes - assez bonnes.

3.1.1.6. Des scandales qui peuvent nuire à l'émergence des acteurs voire à leur être fatals.

Si la réputation de *La Nef* a été mise à mal par les soupçons de financement sectaire elle a néanmoins survécu, dans le cas de *Egg France* et *VTB Bank* le scandale a été fatal même s'il convient de souligner qu'il s'est agrégé à une multitude d'autres causes<sup>257</sup>. Dans le cas de *Morning* le dirigeant fautif a été écarté. Dans le cas d'*Olky*, le scandale a un effet défavorable sur l'émergence de l'entreprise. Dans le cas de *Revolut*, en l'absence de preuves, des rumeurs défavorables<sup>258</sup> ne nuisent pas à ce jour à la croissance de la firme.

*Le scandale Egg France : une campagne communication décalée, jugée déplacée et l'effet aggravant de la clôture forcée des « petits comptes »*

Le 2 novembre 2002, *EGG France* lance sa première campagne de communication pour installer sa marque et conquérir des clients sur une cible de 25-49 ans, plutôt urbains et CSP+. Le message commun aux affiches et aux publicités télévisuelles est « la lutte contre les idées reçues. La campagne volontairement irrévérencieuse, est le fruit de l'agence de communication *BDDP & Fils*. Le contenu de la campagne réside dans 5 films et 4 visuels. Ce caractère anticonformiste sert à souligner le caractère détonnant dans le paysage existant des cartes bancaires françaises, la carte *Egg* reverse au client 1% du montant de ses achats sur l'année. Alors que la campagne était diffusée à la télévision puisque le Bureau de Vérification de la Publicité (BVP) avait délivré un avis favorable à la diffusion. Le Conseil Supérieur de l'Audiovisuel (CSA) décide néanmoins d'interdire 3 des 5 spots qui font l'objet de nombreuses plaintes<sup>259</sup>. Quatre de ces spots devenus cultes peuvent être visionnés sur le

---

<sup>256</sup> « L'étude évalue l'empreinte digitale (ED) du secteur à partir de plus de 35.000 points de mesure consolidés à l'aide d'un algorithme propriétaire en trois indices de performance : ED Web, ED Applications et ED Réseaux Sociaux. » (Site internet)

<sup>257</sup> La causalité complexe mise en avant notamment par Ragin (1987).

<sup>258</sup> Leur caractère fondé ou infondé n'est pas tranché.

<sup>259</sup> Les trois spots publicitaires interdits sont : « les chats tombent toujours sur leurs pattes » (chaton jeté dans le vide du haut d'un immeuble), « la soupe fait grandir » (soupe donnée à manger à un nain), « les suisses sont lents » (suisse incendié au lance-flammes qui court se jeter dans un lac helvète). Deux films au goût discutable demeurent autorisés : « le sexe fait vendre », « le sport c'est bon pour la santé ».

site internet de l'émission télévisée culture pub<sup>260</sup>. L'ampleur de cette première controverse, ferait presque oublier une seconde attaque à l'image de marque d'*Egg France*, une campagne de clotûre de « petits comptes » considérés comme non rentables est opérée par la banque en ligne, laquelle engendre une vive réaction sur des blogs et des réseaux sociaux. Elle y est présentée comme un comportement de mépris à l'égard des pauvres. L'image très négative véhiculée via internet accroît la difficulté d'acquérir des nouveaux clients par cet intermédiaire. Face à ces controverses *Egg France* a semblé extrêmement passif, subissant en permanence les événements et sans manifester une grande réaction.

*Le scandale La Nouvelle économie fraternelle (Nef) : accusation de participation à un système de financement occulte d'une secte*

Le rapport parlementaire de 1999 de l'Assemblée Nationale sur les sectes (10 juin 1999, rapport N°1687) présentait des accusations précises et graves à l'encontre de *La Nef* désignée comme une structure de financement de secte<sup>261</sup>. Le rapport rajoute ensuite une accusation de dissimulation<sup>262</sup>. Notons l'existence de sites internet laïques très hostiles aux sectes et en particulier à *La Nef*<sup>263</sup>. Certains détracteurs de *La Nef* y voient même une secte susceptible d'être protégée<sup>264</sup>. D'autres sources au contraire sont plus nuancées, voire favorables. Dès 2001, *La Croix* organe de presse proche de l'Église Catholique l'a défendue : « *Que la fraternité soit sulfureuse, un établissement financier, la Nouvelle économie fraternelle (NEF) est en train de l'apprendre à ses dépens*<sup>265</sup>. » Pour une source de presse

---

<sup>260</sup> <http://www.culturepub.fr/videos/egg-credit-card-suisse/>

<sup>261</sup> « *Naturellement, dans l'univers sectaire, le procédé s'intègre dans un discours qui se veut chaleureux et englobant, comme en témoignent les documents de présentation de la « Nouvelle Économie Fraternelle », société financière de l'Anthroposophie : « L'association a été créée par des pédagogues, des agriculteurs, des médecins, des artistes, des responsables d'entreprise qui ont voulu expérimenter entre eux et entre leurs institutions des formes nouvelles d'entraide financière et économique au-delà des frontières du mutualisme catégoriel... Avec l'argent provenant des dons qu'elle s'efforce de recueillir (cotisations et dons au fonds de solidarité), elle intervient pour aider et conseiller des initiatives qui peuvent ne relever ni du concours bancaire ni de prestations facturées ». Fin 1994, le capital de la NEF s'élevait à 9.300.000 francs, son encours d'épargne était de 13 millions de francs pour les comptes à terme et de 10 millions de francs pour les livrets. ».* (p.107)

<sup>262</sup> « *Cette dernière technique nous montre que certaines sectes dépassent les modes de fonctionnement traditionnels du phénomène : elle se situe bien plus dans le champ des institutions financières et des entreprises que dans celui des associations à prétention culturelle ».* (p.108)

<sup>263</sup> <https://veritesteiner.wordpress.com/category/le-vrai-visage-de-lanthroposophie/la-nef/>

<sup>264</sup> <http://www.lesenrages.antifa-net.fr/au-secours-les-anthroposophes-sont-la/>

<sup>265</sup> [https://www.la-croix.com/Archives/2001-05-22/La-rumeur-menace-une-banque-solidaire-\\_NP\\_-2001-05-22-133632](https://www.la-croix.com/Archives/2001-05-22/La-rumeur-menace-une-banque-solidaire-_NP_-2001-05-22-133632)

classée à gauche <sup>266</sup>*La Nef* est un mouvement alternatif, proche de tendances marginales de l'écologie, mais non sectaire. *Spirales*, le site internet de l'ONG anticapitaliste ATTAC ne fait aucune référence à une dérive sectaire et note : « *La Nef est la seule institution financière française à ne financer que des projets dans les domaines environnemental, social et culturel et à publier chaque année la liste des projets qu'elle finance, avec le montant du prêt octroyé*<sup>267</sup> ». Nous ne prendrons pas position sur la nature sectaire ou non de *La Nef*, question que nous ne sommes pas en mesure de trancher de manière scientifique. Notamment, en raison du fait qu'il n'existe même pas de consensus sur une définition de ce phénomène.<sup>268</sup> Les deux voies de défense de sa légitimité par *La Nef*, qui peuvent pour partie expliquer sa survie, ont consisté d'une part, à engager des poursuites contre le Président Jacques Guyard en charge du rapport de L'Assemblée Nationale de 1999, d'autre part, en obtenant la certification *Finansol*, qui a fortement renforcé sa légitimité. En 2000, Le Mercure Fédéral (Union des Associations Médicales Anthroposophiques de France), La Fédération des Ecoles Steiner en France et Société Financière de *La Nef* poursuivent en diffamation Jacques Guyard en qualité de Président du rapport « Les Sectes et l'Argent » à la suite des propos qu'il a tenus lors du journal télévisé de la chaîne France 2, le 17 juin 1999 au journal de 13 heures. *La Nef* obtient une condamnation en première instance<sup>269</sup>. Les propos tenus étaient notamment les suivants : « *D'abord, elle collecte des dons qui ont un caractère visiblement obligatoire, c'est-à-dire que l'on est forcé de verser des cotisations qui sont confortables. D'où ce revenu qui a été annoncé. Vous savez, c'est un petit groupe, l'anthroposophie. Ils ne sont pas très nombreux. Pour produire plus de trente millions de francs, eh bien il faut presser le citron, si j'ose dire. Et puis par ailleurs l'aspect médical est inquiétant. On a des exemples, des témoignages précis de malades de maladies graves, qui ont cru qu'ils pouvaient arrêter tous les traitements parce que l'anthroposophie allait les*

---

<sup>266</sup> <https://www.lesinrocks.com/2017/05/19/actualite/la-nouvelle-ministre-de-la-culture-est-elle-vraiment-proche-dune-secte-comme-la-dit-jean-luc-melenchon-11946671/>

<sup>267</sup> <https://www.spirale.attac.org/content/la-nef-une-banque-alternative>

<sup>268</sup> La Mission interministérielle de vigilance et de lutte contre les dérives sectaires (Miviludes) propose une définition des « dérives sectaires » par l'intermédiaire de la mission qui lui incombe : « *Ayant pour mission d'observer et de lutter contre les dérives sectaires, elle s'intéresse aux atteintes pouvant être portées, par tout groupe ou tout individu, à l'ordre public, aux lois et aux règlements, aux libertés fondamentales et à la sécurité ou à l'intégrité des personnes par la mise en œuvre de techniques de sujétion, de pressions ou de menaces, ou par des pratiques favorisant l'emprise mentale et privant les personnes d'une partie de leur libre arbitre..* » (Site internet)

<sup>269</sup> « *A déclaré, Jacques GUYARD coupable du délit de diffamation publique envers particuliers, prévu et réprimé par les articles 29 al 1 et 32 al 1 de la loi du 29 juillet 1881* ».

guérir. » Comme le note le tribunal : « *L'enseigne de la N.E.F. apparaît distinctement dans le reportage ; la N.E.F. est désignée comme la banque de l'anthroposophie dans la conclusion du reportage ; la société financière de la nouvelle économie fraternelle est citée dans le rapport parlementaire (page 108) »*. Le jugement en appel de la 11<sup>e</sup> chambre correctionnelle du Tribunal de Grande Instance de Paris, en date du 06 septembre 2001 qui visionne une deuxième fois la cassette du journal télévisé relaxe le député Jacques Lambert au motif de la bonne foi. Le jugement d'appel infirme le jugement de première instance : « *Considérant que la défense demande à la cour de retenir la bonne foi de Jacques GUYARD et invoque les arguments, suivants :*

- *il était légitime pour Jacques GUYARD de présenter le rapport d'une commission d'enquête qu'il présidait ;*
- *le sérieux de l'enquête ne peut être mis en doute puisque la commission a recueilli pendant six mois témoignages et documents sur le mouvement sectaire, notamment sur l'anthroposophie ;*
- *l'anthroposophie est d'ailleurs considérée comme une secte non seulement par la commission parlementaire française, mais aussi par une commission d'enquête parlementaire belge, un rapport des renseignements généraux d'août 1997 et les spécialistes des mouvements sectaires ; ces documents évoquent l'endoctrinement, la dépossession forcée et les pratiques médicales dangereuses évoquées par Jacques GUYARD ;*
- *ce dernier a fait preuve de prudence dans l'expression ; ses propos ne révèlent aucune animosité particulière... »*. *La Nef* a poursuivi une politique de légitimation et de déstigmatisation qui s'est notamment traduite par son admission au sein de l'association *Finansol*<sup>270</sup>. En 2018, au sein du Bureau de l'association on compte comme membre Amandine Albizzati la Directrice des Relations institutionnelles de *La Nef*. *La Nef* est également membre du Conseil d'Administration<sup>271</sup> de *Finansol*. Nous pensons que *La Nef*

---

<sup>270</sup> Forte de 70 membres qui : « *rassemble des établissements financiers engagés dans une démarche de solidarité (banques, sociétés de gestion et mutuelles d'assurance) et des entreprises solidaires et associations qui exercent une activité à forte unité sociale et / ou environnementale.* <https://www.finansol.org>

<sup>271</sup> Siraz et al. (2017), en étudiant le secteur du foie gras, ont attiré l'attention sur le fait que des *organisations controversées (controversial organizations)* existent dans tous les secteurs économiques et dans toutes les économies, celles-ci se distinguent des *organisations illégitimes (illegitimate organizations)*, en ce qu'elles ne sont pas controversées par tous les membres de la société. Néanmoins, les *organisations controversées* ne peuvent pas ignorer ces critiques, même minoritaires, à défaut de perdre tout ou partie de leur légitimité. Parce que les demandes des opposants et des partisans sont d'une part, incompatibles et d'autre part, persistantes, les auteurs ont introduit dans la littérature la notion de *légitimité divergente (divergent*

constitue elle aussi, une organisation controversée, caractérisée par une légitimité divergente ce qui explique son action énergique de communication, la défense de sa légitimité et son admission au sein de l'association *Finansol* ayant été déterminante dans son développement et sa survie. Notons par ailleurs, que Gabriel Marc journaliste à *La Croix*, dans son article mis en ligne le 22 mai 2001 « *La rumeur menace une banque solidaire* » est certes influencé par le jugement de première instance, mais aussi prend fait et cause pour une banque différente, un établissement dénommé *La Nouvelle économie fraternernelle (La Nef)*. Notons le chemin de *La Nef* qui s'institutionnalise en se proclamant « Banque éthique » et en rejoignant *Finansol* (Association de la Finance Solidaire dans l'hexagone). Dans un domaine connexe, l'investissement socialement responsable (ISR), Devinney (2009), s'interroge sur la contradiction ontologique entre l'entreprise vouée au profit et la notion d'ISR<sup>272</sup>. *La Nef* est une structure coopérative, le fait pour *La Nef* d'intégrer l'écosystème de *Finansol* est l'expression, d'une stratégie assez classique d'utilisation des associations professionnelles pour se légitimer.

*La controverse VTB Direct : sanctions économiques contre la Russie et crainte irrationnelle du gel des avoirs de VTB Bank France (une perception à tort de controverse).*

L'Union européenne (EU), en réaction à l'ingérence de la Russie dans l'Est de l'Ukraine contrôlée par des séparatistes pro-russes a adopté des mesures économiques à l'encontre de 5 grandes banques russes dont les noms ont été communiqués le 31 juillet 2014 à la presse : *Sberbank*, *VTB Bank*, *Gazprombank*, *Vnechcombank* (VEB) et enfin de la banque agricole *Rosselkhozbank*. Ces banques se vont vu restreindre l'accès aux marchés de capitaux européens, avec une entrée en vigueur de la mesure au lendemain 1<sup>er</sup> août. Ces sanctions ont concerné des établissements pour lesquelles l'état russe possède plus de 50% du capital. S'agissant de *VTB Bank* les sanctions portent sur la 2<sup>e</sup> banque de Russie et de sa filiale la Banque de Moscou. L'image de la Russie en France est ternie et avec elle, celle de

---

*legitimacy*). S'agissant du secteur du foie gras, les auteurs considèrent qu'en présence d'une légitimité divergente la communication devient essentielle.

<sup>272</sup> « *Malgré les divergences d'opinion sur l'efficacité de la responsabilité sociale des entreprises, il existe un consensus parmi les universitaires, les décideurs et les praticiens que les entreprises opèrent avec une sanction qui exige qu'ils opèrent dans les normes et les mœurs des sociétés dans lesquelles ils existent. Dans cet article, je soutiens que la notion de société socialement responsable est potentiellement un oxymore en raison de la nature naturellement conflictuelle de la société* » (Devinney, 2009, p.44)

*VTB France* qui héberge l'activité de banque en ligne *VTB Direct*. Pourtant, selon le texte publié le 31 juillet 2014 dans le journal officiel de l'Union européenne toutes les filiales européennes de *VTB Bank* étaient exclues des sanctions et notamment les filiales autrichienne et françaises. En dépit, d'un risque nul, les clients français commencent à craindre un gel des avoirs russes et donc de leurs comptes. La crise de confiance s'installe et *VTB Direct* se trouve dans l'incapacité de conquérir de nouveaux clients et commence à voir la petite base de client se réduire. Le succès de la banque en ligne *VTB Direct* semble dès lors très menacé dans l'hexagone. En août 2014, la banque russe est forcée de réagir et publie sur son site institutionnel un communiqué afin d'essayer de rassurer ses clients<sup>273</sup>. Par ailleurs, le site rappelait que les déposants français étaient clients d'une « banque française à capitaux russe » par ailleurs adhérente au Fonds de garantie des dépôts et que leurs avoirs (y compris les comptes à terme) avaient le bénéfice de la garantie des dépôts. Tant le risque pour un déposant français de voir ses avoirs gelés par les autorités françaises, que le sentiment d'encourir des risques plus élevés que dans une autre banque française sont infondés. Pourtant le doute s'est durablement installé. La confusion avec le gel des avoirs de certaines personnalités russes ciblées étant assez répandu en France. La crainte est irrationnelle, mais tenace. Si le scandale est finalement fatal à *VTB Direct*, c'est aussi parce qu'il vient se greffer sur les difficultés structurelles de la banque à attirer des clients<sup>274</sup>. Ce n'est néanmoins pas l'existence de la controverse qui importe mais sa perception par les clients. Une controverse qui porte sur une maison mère peut déborder sur sa filiale.

*Le scandale Olky payment : soupçons de corruption.*

Fin 2016, le site d'information *Mediapart* révèle une affaire supposée de conflit d'intérêts et (ou) de corruption entre des dirigeants de Veolia France Branche Eau et

---

<sup>273</sup> « Compte tenu de l'entrée en vigueur, à partir du 1er août 2014, des sanctions sectorielles de l'Union européenne, par la présente, nous tenons à vous informer que les sanctions susmentionnées ne concernent ni *VTB Bank (France) SA*, ni sa maison-mère *VTB Bank (Austria) AG* ».

<sup>274</sup> Christophe Mathieu le Directeur de *VTB Direct* en France avait confié à la presse que cibler l'épargne en ligne (via des comptes à terme) est par ailleurs particulièrement difficile dans un contexte conjoncturel de *taux d'intérêt bas*, c'est ce qui justifie la fermeture de l'activité à la fin du premier semestre 2017. Nous soulignerons aussi que le *business model* consistant à attirer des épargnants à la faveur de comptes à terme à taux agressifs avait déjà échoué notamment pour *eBanking* et *Bipop Banque*, deux cas de morts déjà évoqués.



d'*Olky Payment Systems*<sup>275</sup>. Le 24 novembre 2016, l'édition en ligne du *Figaro* donne sa version de l'affaire<sup>276</sup>. Ces deux dirigeants sont Philippe Malterre le directeur général adjoint de *Veolia Branche Eau France* et Jean-Philippe Franchi cadre de cette branche et demi-frère de Philippe Malterre. En effet, A la fin 2014, le *Groupe français Veolia* signe un contrat avec la *fintech* luxembourgeoise *Olky Payment Service Provider* qui confie la gestion pour sept ans la facture de l'essentiel de ses services en eau ce qui représente la gestion de 1,2 million de clients. *Olky* se substituant dans la gestion des clients à *BNP Paribas*. En 2015, *Olky* procède à une augmentation de capital à laquelle va participer Jean-Philippe Franchi via une société qu'il dirige et Philippe Malterre par l'intermédiaire d'un schéma complexe dans un paradis fiscal. Réagissant à l'affaire *Veolia* déclare par l'intermédiaire de l'AFP sa décision de : « lancer un audit interne portant sur l'opération incriminée, et plus largement sur toutes les sociétés d'expertise de *Veolia Eau France*. Cet audit sera réalisé en coopération avec les avocats du Groupe ... À l'aune des résultats de l'enquête, *Veolia* prendra toutes les mesures qui s'imposeront<sup>277</sup> ». Selon l'édition en ligne de *l'Expansion* datée du 20 décembre 2016, deux plaintes contre ces deux ex-dirigeants sont déposées notamment pour abus de biens sociaux et corruption devant le tribunal de grande instance de Versailles et émanent pour la première du syndicat *FO Veolia Île-de-France* et pour la seconde d'*Anticor* et *France Libertés*. Le *Groupe Veolia* a de son côté a déposé une plainte devant le parquet national financier pour : « corruption active et passive de personnes n'exerçant pas une fonction publique ». Les deux cadres incriminés faisant par ailleurs l'objet d'une procédure de licenciement. Selon le magazine *l'Expansion* : « L'objectif était de revendre rapidement cette société qui, jusqu'à la signature du contrat avec *Veolia*, n'avait "quasiment pas de clients, ni de références", a expliqué Eva Joly, en soulignant que la facturation de *Veolia* était auparavant gérée par *BNP Paribas*. Un "pacte d'actionnaires" avait fixé le prix à 200 millions d'euros et *Veolia* avait signé "une lettre d'intention", a-t-elle ajouté<sup>278</sup>. »

---

<sup>275</sup> *Olky* fait partie de notre recensement mais pas de notre échantillon en raison d'une faible représentativité (création récente et modèle essentiellement *BtoB*).

<sup>276</sup> « Deux hauts cadres de l'activité Eau de *Veolia* en France ont été mis à pied mardi après la découverte qu'ils étaient devenus actionnaires d'une petite société à qui le groupe français avait auparavant attribué un important contrat ».

<sup>277</sup> <http://www.lefigaro.fr/flash-eco/2016/11/24/97002-20161124FILWWW00126-deux-responsables-de-veolia-en-france-mis-a-pied.php>

<sup>278</sup> [https://lexpansion.lexpress.fr/actualites/1/actualite-economique/soupons-de-corruption-chez-veolia-plusieurs-plaintes-deposees\\_1862198.html](https://lexpansion.lexpress.fr/actualites/1/actualite-economique/soupons-de-corruption-chez-veolia-plusieurs-plaintes-deposees_1862198.html)

*Le scandale Morning : un prélèvement au profit de l'organisation d'une partie des avoirs des clients déposés sur un compte de cantonnement au sein du Crédit Agricole.*

Le 1<sup>er</sup> décembre 2016, les comptes des clients de la fintech *Morning*<sup>279</sup> sont bloqués et l'entreprise est alors menacée d'une liquidation. *Capital.fr* dans son article en ligne du 2 février 2017 explique les raisons du blocage des comptes des 75 000 clients par l'ACPR : « Elle a voulu lancer à la fin 2016 un compte bancaire avec une carte Mastercard pour les particuliers. Pour financer sa carte, elle a prélevé en septembre 500.000 euros sur le compte de cantonnement des dépôts de ses 75.000 clients logés au Crédit Agricole. L'absence de cantonnement et le manque de trésorerie ont poussé l'ACPR à suspendre son activité le 1er décembre. » La *Maif* qui avait investi 4 millions d'euros en 2015 dans *Morning* a apporté 830 000 euros supplémentaires en décembre 2016 pour payer les salaires de la start-up et obtenir la levée de la suspension des paiements par l'ACPR. Le fondateur Eric Charpentier a quitté la direction de la fintech à la même date<sup>280</sup>. En février 2017 la *Banque Edel* (Groupe E. Leclerc) reprend *Morning* avec la *MAIF*, laquelle doit réduire sa participation de 38% dans le temps au profit de celle-ci. En juillet, la sortie de crise est consacrée avec une reconfiguration du capital et une confiance restaurée auprès de l'ACPR. Comme le note *La Tribune.fr* du 15 juin 2017 : « Elle a récupéré son agrément d'établissement de paiement, en a obtenu un autre pour l'émission de cartes en mars et espère devenir émetteur de monnaie électronique d'ici à la fin de l'année. » Le nouveau directeur général Frédéric Senan venu de la *Banque Edel* souligne la profonde transformation du business model : « *Morning* a trois piliers très clairs qui ont été repositionnés après l'arrivée au capital de la banque Edel : le BtoB [business to business, vente de la solution technologique, ndlr] que l'on développe très fort aujourd'hui, le BtoBtoC, autour des cartes prépayées ou cadeaux innovantes pour des galeries commerçantes, dans lequel on a de grandes ambitions, et le BtoC : nous sommes le premier compte de cobanking made in France ». <sup>281</sup> Eric Charpentier le fondateur exclu de *Morning* a délibérément violé la réglementation des établissements de

---

<sup>279</sup> *Morning* fait partie de notre recensement et de l'échantillon de l'étude 2 (rachat).

<sup>280</sup> <https://www.capital.fr/votre-argent/banque-morning-les-comptes-de-75-000-clients-bloques-1193023> et <https://www.lesechos.fr/02/02/2017/lesechos.fr/0211761758171-la-banque-edel-reprend-la-fintech-morning.htm>.

<sup>281</sup> <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/banques-finance/leclerc-espere-reveiller-la-neobanque-morning-avec-le-cobanking-740253.html>

paiement. Eric Charpentier s'est donc ultérieurement localisé au Luxembourg pour essayer de lancer *Hush* son projet de néobanque, il demeure à ce jour<sup>282</sup>, mystérieusement disparu avec l'argent levé auprès de tiers pour financer ce projet<sup>283</sup> et en laissant de nombreuses factures impayées.

*Une atteinte à la réputation écartée pour l'instant des scandales retenus : le cas Revolut.*

En parallèle du fait que la productivité des banques en ligne et des néobanques est plus importante que dans les banques à réseau, la notoriété publique leur attribue en retour des conditions de travail plus difficiles pour leurs salariés. Cette présomption a été en partie validée dès le 13 août 2018 dans un article du quotidien *Les Echos.fr* dans lequel les dirigeants de l'établissement revendiquaient une culture de l'efficacité proclamée sous forme de slogans en vigueur au siège<sup>284</sup>. Pour le fondateur Nicolay Storonsky seuls les passionnés ont leur place dans l'entreprise. Quant au directeur marketing Chad West, il souligne que les méthodes managériales sont justifiées par le manque de moyens<sup>285</sup>. Mais une enquête de *Wired*<sup>286</sup> parue le 28 février 2019 se veut particulièrement critique et évoque des méthodes dont on peut s'interroger sur la légalité. Chaque candidat à un emploi doit recruter en préalable au processus d'embauche au moins 200 clients ouvrant un compte avec un minimum d'avoir de 10 euros. Ce qui ne garantit pas pour autant un emploi au terme du processus. Ensuite, la très forte pression ne disparaîtrait jamais. Les peu productifs seraient immédiatement licenciés et le *turnover* dans l'entreprise serait très élevé. Il sera intéressant de voir si *Capital.fr*<sup>287</sup> obtient une réponse du dirigeant de *Revolut* France à qui il avait été proposé un droit de réponse à la suite de l'enquête de *Wired*. Il convient de considérer qu'il n'existe pas à ce jour de condamnation par la justice pour des pratiques potentiellement

---

<sup>282</sup> <https://www.lemondeinformatique.fr/actualites/lire-l-etrange-disparition-de-la-neo-banque-hush-73874.html>

<sup>283</sup> <https://france3-regions.blog.francetvinfo.fr/numerique-midi-pyrenees/2018/09/11/fintech-que-se-passe-t-il-chez-hush-la-neobanque-du-toulousain-eric-charpentier-ex-morning.html>

<sup>284</sup> « Dans les nouveaux bureaux de la fintech situés à Canary Wharf, à Londres, des inscriptions en lettres lumineuses sur les murs viennent rappeler cet impératif d'efficacité : « Get shit done » (réglez les problèmes), « Bring your 'A' game » (Amenez votre meilleur jeu), « Never settle » (Ne soyez jamais satisfaits). »

<sup>285</sup> [https://www.lesechos.fr/13/08/2018/lesechos.fr/0302090296176\\_nikolay-storonsky--patron-habite-de-revolut.htm](https://www.lesechos.fr/13/08/2018/lesechos.fr/0302090296176_nikolay-storonsky--patron-habite-de-revolut.htm)

<sup>286</sup> <https://www.wired.co.uk/article/revolut-trade-unions-labour-fintech-politics-storonsky>

<sup>287</sup> <https://www.capital.fr/entreprises-marches/travail-dissimule-rh-a-la-derive-la-face-sombre-de-la-neo-banque-revolut-1329786>

illégalles en France si elles étaient avérées<sup>288</sup>. *Revolut* pourrait passer du statut de la controverse à celui du scandale et voir sa croissance menacée si la Lituanie venait à lui retirer sa licence bancaire pour proximité supposée à l'égard de la Russie.<sup>289</sup> Nous avons donc écarté ce cas pour diverses raisons. Les faits ne sont pas démontrés, les soupçons n'ont pas dégradé la capacité de l'entreprise à attirer des clients ou à recruter des salariés. L'image elle-même ne l'entreprise auprès du grand public semble très peu affectée<sup>290</sup>. Le marché semble considérer qu'il ne s'agit que d'une rumeur infondée ou des propos très excessifs colportés par d'anciens salariés aigris<sup>291</sup> ou licenciés. Néanmoins, l'atteinte à l'image de l'entreprise a été à nouveau affectée par une seconde affaire entièrement indépendante résultant de l'ouverture d'une enquête préliminaire du régulateur des banques anglaises. La *FCA* a ouvert une enquête sur d'éventuels manquements sur le contrôle des comptes<sup>292</sup>, faits qui sont niés par l'entreprise. Ces révélations ne sont que la reprise d'un article britannique de *The Telegraph*<sup>293</sup> du 28 février 2019, faisant état d'une possible incapacité à bloquer des transactions douteuses ayant pu favoriser du blanchiment d'argent. Hasard du calendrier ou pas, *Revolut* va annoncer dans les jours qui suivent le début de polémique une innovation technologique, l'échange automatique de crypto-monnaies en devises<sup>294</sup>.

*La controverse ayant très brièvement entaché la réputation de Fortuneo :*

---

<sup>288</sup> Une infraction à l'interdiction du travail dissimulé peut être punie de prison ferme, de lourdes amendes (en vertu du code pénal) et peut donner lieu à une peine complémentaire d'interdiction d'exercer l'activité professionnelle contestée, en vertu du code de commerce.

<sup>289</sup> <https://www.lesechos.fr/finance-marches/banque-assurances/en-lituanie-revolut-soupconnee-detre-trop-proche-de-la-russie-963659>

<sup>290</sup> En mai 2019, de nouvelles controverses sont apparues dans la presse sans affecter la capacité de *Revolut* à ouvrir des comptes (trend de 1 500 à 2 000 comptes ouverts par semaine en France). En annexe 10 nous avons fait une étude de l'impact éventuel d'un classement de *Revolut* en controversé. Même, si cela ne correspond pas ce que nous pensons, nous verrons que cela est néanmoins une source d'enrichissement de notre analyse.

<sup>291</sup> Un ancien salarié affirme que travailler pour *Revolut* c'est s'exposer au « syndrome de Stockholm » <https://www.capital.fr/entreprises-marches/travail-dissimule-rh-a-la-derive-la-face-sombre-de-la-neo-banque-revolut-1329786>

<sup>292</sup> <https://www.lesechos.fr/finance-marches/banque-assurances/0600822249130-revolut-sommee-de-rendre-des-comptes-par-le-regulateur-britannique-2249108.php>

<sup>293</sup> <https://www.telegraph.co.uk/technology/2019/02/28/revolut-failed-block-suspicious-transactions/>

<sup>294</sup> 8 mars 2019 <https://cryptonaute.fr/revolut-propose-echange-automatique-crypto-monnaies/>

Le 29 avril 2014 la radio *RMC* annonce une erreur commise chez *Fortuneo*, laquelle s'est traduite par la transmission indue de données personnelles de clients (relevés de comptes, copies de pièces d'identités, avis d'imposition, identifiants de connexion) auprès de 180 clients figurant à tort dans une mailing list. L'affaire relayée sur *BFM TV* jette un doute sur les procédures internes de la banque en ligne. *Fortuneo* présentera ses excuses, mais refusera toute indemnisation de clients malgré certaines demandes, en l'absence de préjudice financier finalement constaté. En effet, des moyens de paiement ont vite été désactivés et des comptes fermés. Cela a rendu impossible toute utilisation malveillante de cette atteinte au secret professionnel, délit pénal en droit bancaire français. Cette affaire aurait pu être potentiellement grave. Le faible nombre de clients concernés et une couverture médiatique limitée et brève explique que cette défaillance ponctuelle n'aura pas entravé le développement de *Fortuneo*, seule banque en ligne rentable dans l'hexagone.

#### 3.1.1.7. Une productivité remarquable

« En 2016, Boursorama, BforBank ou Axa Banque ont perdu plusieurs dizaines de millions d'euros. Pourtant de nouvelles banques numériques ne cessent de voir le jour », écrit Véronique Chocron, dans son article « La banque en ligne ne fait pas recette<sup>295</sup> ». Nées, pour la plupart d'entre elles, plus d'une décennie avant les néobanques, les banques en ligne peinent toujours à devenir rentables. Néanmoins, une étude rigoureuse de la rentabilité du secteur est impossible, car de nombreuses banques en ligne ne publient pas leurs comptes ou cette activité est fusionnée avec d'autres métiers bancaires et l'on ne peut donc pas sa rentabilité (exemples : *ING Direct*, *Hello Bank* !). Ces deux dernières reconnaissent « qu'elles sont toujours en phase d'investissement », litote validant implicitement la persistance de pertes<sup>296</sup>. Les informations parcellaires disponibles attestent que la plupart des banques en ligne n'ont pas atteint le point mort<sup>297</sup>. Cette incapacité du secteur à atteindre le seuil de rentabilité peut néanmoins apparaître paradoxale tant la productivité des banques en ligne

---

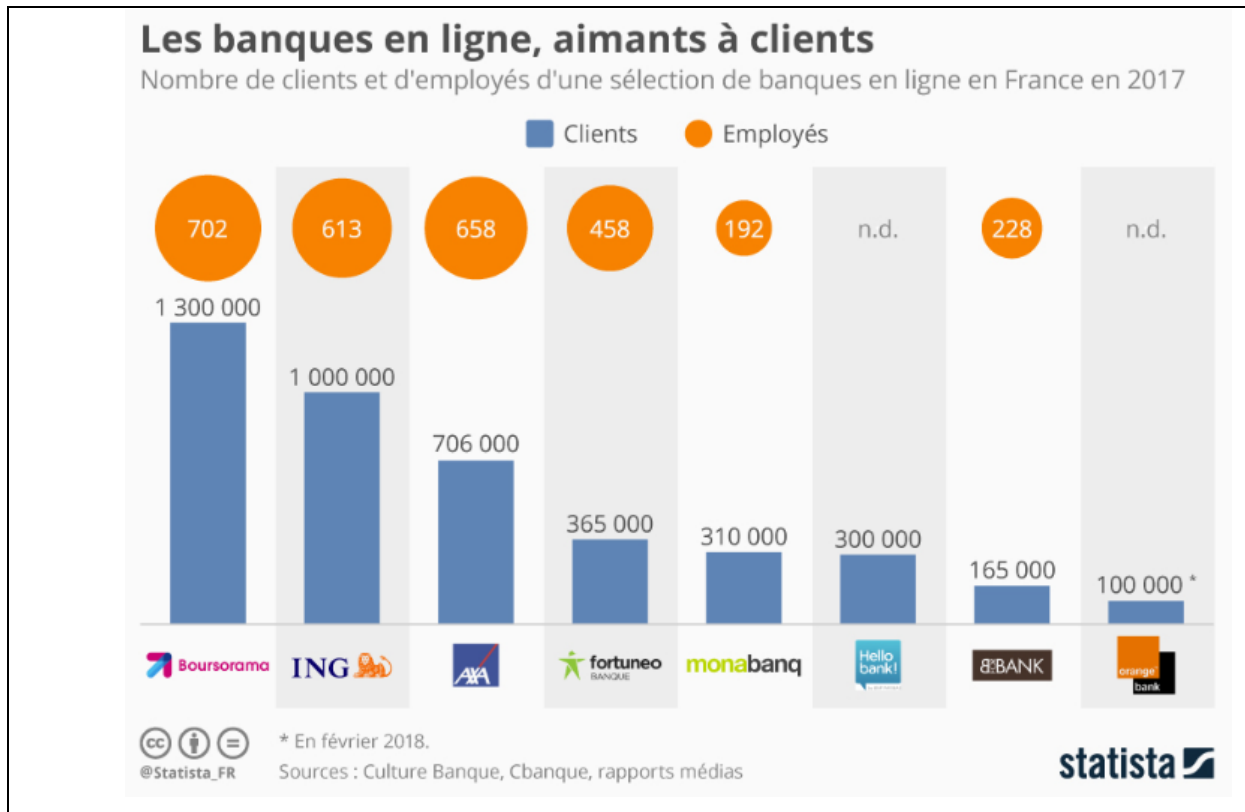
<sup>295</sup> *Le Monde*, édition en ligne, 11 août 2017.

<sup>296</sup> Le rapport de l'ACPR (2018) révèle que plusieurs acteurs espèrent devenir profitables en 2020.

<sup>297</sup> *Les comptes sociaux de Boursorama, la filiale de Société Générale, révèlent une perte de 24 millions d'euros. Bforbank, propriété de Crédit Agricole, affiche un résultat net – 17,3 millions. Les pertes d'Axa Banque ont atteint 13 millions d'euros, celles de Groupama Banque (devenu Orange Bank après son rachat par l'opérateur de télécommunications), 21,2 millions d'euros et celles de Monabanq (groupe Crédit Mutuel), 6 millions soit des pertes cumulées de plus de 80 millions d'euros. [...] Seul fortuneo a donc dégagé un bénéfice net en 2016, de 9 millions d'euros.* » [http://www.lemonde.fr/economie/article/2017/08/11/la-banque-en-ligne-ne-fait-pas-recette\\_5171188\\_3234.html](http://www.lemonde.fr/economie/article/2017/08/11/la-banque-en-ligne-ne-fait-pas-recette_5171188_3234.html)

(mesurée à l'aune du nombre de clients gérés par employés) est supérieure à celle des banques commerciales à réseau comme le montre la figure 15 ci-après.

**Figure 15. La forte productivité de quelques banques en ligne françaises.**

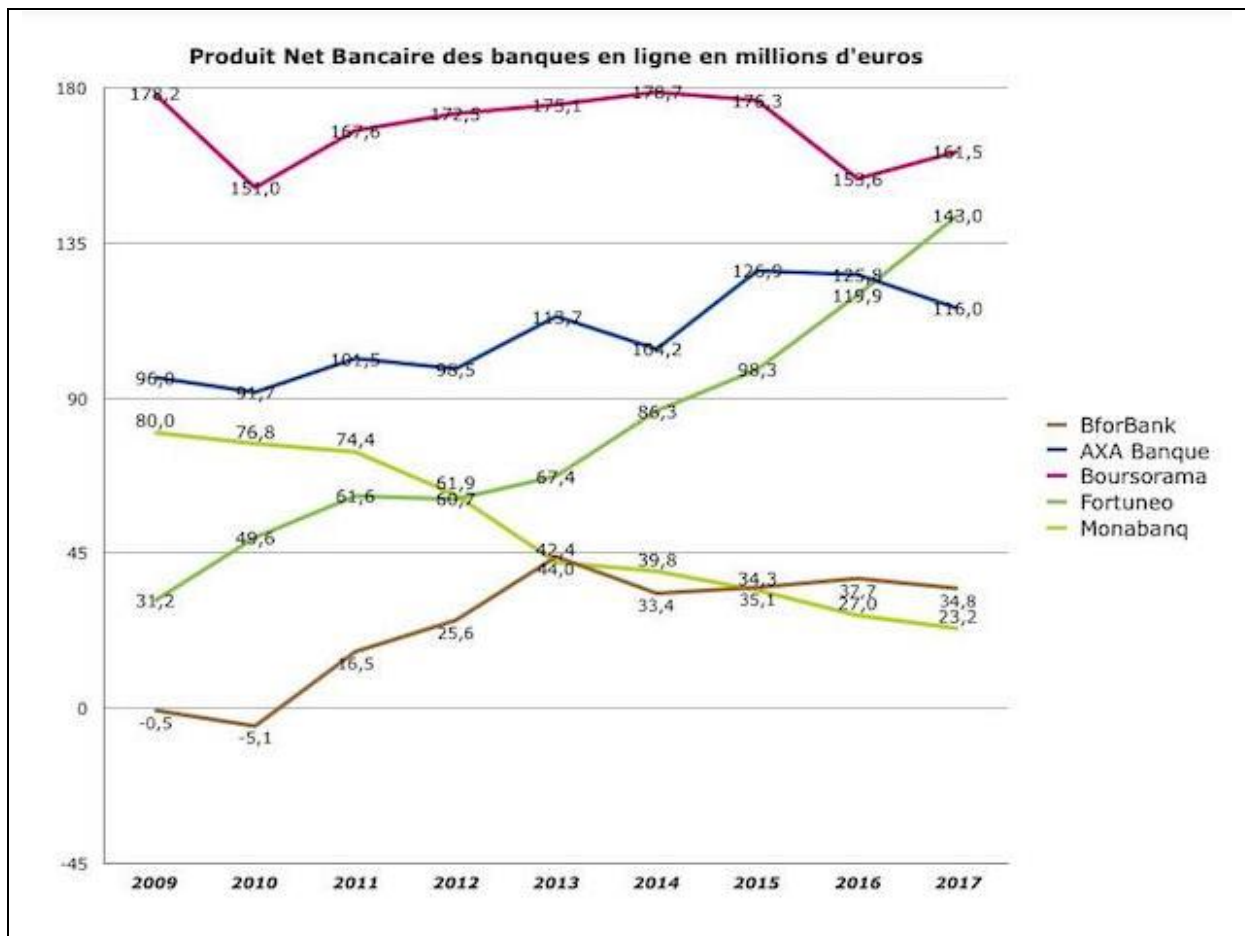


### 3.1.1.8. Un niveau d'activité et de rentabilité qui laisse à désirer.

*Culture Banque*<sup>298</sup> un des sites de référence grand public, publie une enquête annuelle sur l'activité (produit net bancaire) et la rentabilité (résultat net). L'étude souffre certes d'un biais déclaratif, mais les résultats sont néanmoins convergents avec les résultats de l'article publié dans *Le Monde* précédemment évoqué. La mesure du niveau d'activité (Produit Net Bancaire) présentée dans la figure 16 ci-après montre que les grands acteurs français ne demeurent à ce jour que des grosses PME y compris s'agissant du leader français *Boursorama Banque*.

<sup>298</sup> <https://www.culturebanque.com>

Figure 16. Produit Net Bancaire de quelques banques en ligne en millions d'euros.



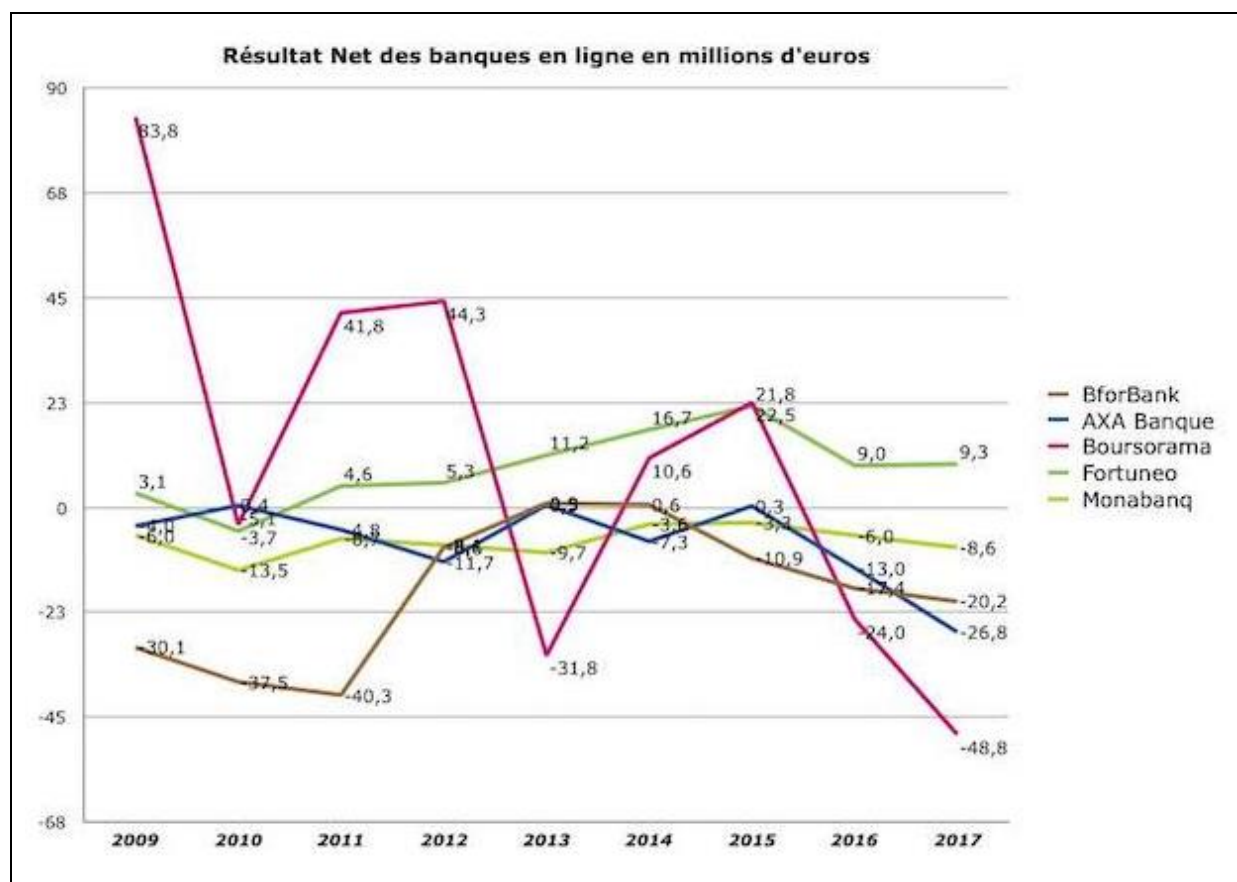
Source : <https://www.culturebanque.com/banques/classement/en-ligne/>

La rentabilité est l'immense point faible des banques en ligne, elles sont nombreuses à ne pas publier leurs comptes afin de ne pas communiquer le montant de leurs pertes tant à leurs concurrents, qu'au public afin de ne pas engendrer de crise de confiance.

Au sein des quelques établissements qui donnent des informations financières, nous pouvons constater dans la figure 17 ci-dessous que seul *Fortuneo* est rentable<sup>299</sup>.

<sup>299</sup> *Orange Bank* qui ne figure pas dans le panel de *Culture Banque* a réalisé 93 millions de pertes en 2017 et 168 millions de pertes en 2018. <https://www.cbanque.com/banque-en-ligne/actualites/72589/orange-bank-248-000-clients-et-169-millions-euros-de-pertes-en-2018>

Figure 17. Résultat Net (ou pertes) de quelques banques en lignes (en millions d'euros).



Source : <https://www.culturebanque.com/banques/classement/en-ligne/>

### 3.1.2. Les *fintechs*.

Le terme de *fintech* est un néologisme né de la contraction des mots « finance » et « technologie<sup>300</sup> ». Selon une étude de l'ACPR datant de la mi-2017 il existait à cette date un nombre de 234 « *fintechs françaises exerçant une activité financière régulée sous différents statuts* ». En 2016, ces mêmes *fintechs* françaises avaient levé 216 millions d'euros en 26 opérations.<sup>301</sup> Le secteur de la *fintech* a la particularité au-delà des différents statuts, d'avoir la particularité être des *non-banques* c'est-à-dire qu'elles n'entrent en concurrence avec des généralistes que sur certains produits ou services spécifiques qui leurs sont possibles du fait de leur statut et pour lequel elles estiment disposer d'un avantage concurrentiel (ayant une source technologique) avec ces dernières. Les banques universelles ont oublié qu'elles sont

<sup>300</sup> Selon Hochstein (2015) ce mot est apparu pour la première fois au début des années 90 dans la revue *American Banker* non dans la bouche d'un *geek*, mais dans celle d'un cadre dirigeant de *Citibank*.

<sup>301</sup> KPMG, *The Pulse of Fintech*, 4e trimestre 2016



des généralistes offrant une multitude de services et considèrent la compétitivité sous un angle global, vision facilitée par un marché oligopolistique ou la concurrence s'effectuait peu par les prix. Mintzberg et al. (2009), ont montré qu'une organisation à l'instar d'une vache ne conçoit pas nécessairement ses parties, ou qu'à l'inverse si les parties l'emportent, la vache disparaît<sup>302</sup>. Comme nous le verrons ci-après, les *fintechs* se caractérisent en général par une concurrence chirurgicale à l'encontre des banques, elles attaquent un segment précis de leur offre et de leur chaîne de valeur. Au sein des *fintechs* les néobanques constituent une exception en attaquant un gros segment constitué de l'ensemble des services de paiement et en proposant une ouverture de compte. L'exemple qui est pris par *Octo Technologie* n'est pas celui d'une néobanque, mais d'une banque de ligne *Fidor Bank*, laquelle en disposant d'une licence bancaire peut aussi proposer outre les paiement et l'ouverture de compte la possibilité de recevoir des dépôts et d'octroyer des crédits, la concurrence est dans ce dernier bien globale à l'encontre des banques traditionnelles. Dans une étude de 2015, la firme de conseil *Octo Technology* a repris cette idée de la vache qui représente tous les produits et services offerts par une grande banque commerciale, il en ressort que chaque *fintech* va cibler un segment donné. Dès lors, il ne s'agirait pas pour elle de faire face à un ou plusieurs concurrents, mais cela s'assimilerait à la situation d'un paysan désireux de protéger son champ de blé face à une nuée de sauterelles. Au-delà, de la métaphore, on comprend la difficulté des banques généralistes qui doivent cultiver l'excellence dans tous les domaines, car elles font face à l'attaque simultanée d'une multitude de spécialistes. Diverses études convergentes ont montré que l'arrivée des *fintechs* s'est traduite par une élévation des dépenses informatiques et une accélération du mouvement de digitalisation des banques traditionnelles. L'étude semble souffrir du *biais du consultant*, lequel entend commercialiser ses missions de consulting, et aura tendance à dramatiser les résultats d'un avivement de la concurrence. Celui-ci, tout en étant réel ne permet pas à ce stade d'annoncer avec *Octo Technologie* le risque de la lente mort des banques traditionnelles privées de toute leur substance<sup>303</sup>. L'ACPR a réalisé une étude de la

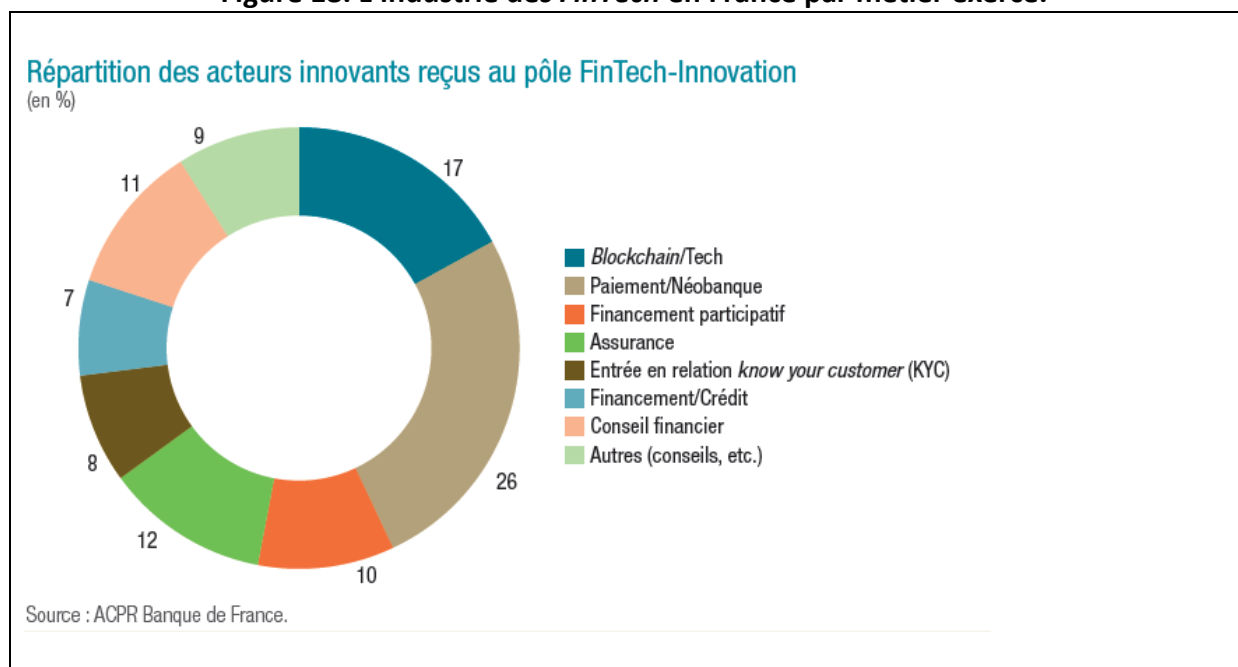
---

<sup>302</sup> « Ceci est une cartographie des différentes parties d'une vache. Dans une vraie vache, les parties ne sont pas conscientes que ce sont des parties. Elles n'ont pas de difficulté à partager l'information. Elles travaillent naturellement et en douceur comme une seule unité. En tant que vache. Et vous n'avez à me répondre qu'à une seule question. Voulez-vous que votre entreprise fonctionne comme un graphique ? Ou une vache ? » (Adapté de Anderson & Lembke, NY, Publicité pour SAP Canada). (Mintzberg et al., 2009, p.363)

<sup>303</sup> Li (2001) dans un article prémonitoire intitulé : l'internet et la déconstruction du modèle de la banque intégrée (« *The Internet and the Deconstruction of the Integrated Banking Model* ») avait de manière assez

répartition par segment des fintechs appartenant au pôle *Fintech-Innovation*. Comme nous pouvons l’observer dans la figure 18 ci-dessous, le premier segment en nombre est celui des instruments de « paiements /néobanques ». Les néobanques constituent un sous segment de ce dernier, en effet la plupart des *fintechs* offrant des services de paiement ne proposent pas à leurs clients l’ouverture d’un compte bancaire.

**Figure 18. L’industrie des *FinTech* en France par métier exercé.**



**Source : Banque de France (2017), Bulletin N° 212 - juillet-août, p. 39.**

Pour l’ACPR (2017) la principale raison de l’avènement des *fintechs* (et des banques en ligne) réside dans le fait que l’utilité des agences bancaires semble en déclin comme le montre une fréquentation en baisse constante, phénomène encore plus marqué si l’on considère les jeunes utilisateurs.

### 3.1.3. Les néobanques.

Nous pouvons nous risquer à un essai de définition qui est celui de « non-banque » offrant des services de paiements. Cette définition minimaliste, mais non trompeuse découle

---

visionnaire annoncé l’irruption des fintechs et leur type particulier de concurrence fondé sur la spécialisation et la focalisation. La spécialisation va faire naître des compétiteurs redoutables, car ayant un niveau de performance très élevée. Il annonce enfin, que la concurrence pour les banques est susceptible de provenir de banques, mais aussi de non-banques. Il affirme en effet : « *Au lieu de fournir une gamme complète de services via un processus intégré, certaines organisations peuvent choisir de se spécialiser dans un segment du processus ou dans une gamme particulière de produits où elles ont des avantages uniques...* » (Li, 2001, p.310).

de la simple analyse du régulateur (ACPR) sur la base de directives européennes, mais pas du grand public qui tend souvent à confondre les banques en ligne et les néobanques. Le préfixe néo qui vient du grec ancien *νέος* ou *néos* signifiant « nouveau », interpelle. S'agit-il de nouvelles banques ? Cette terminologie rapidement adoptée tant par les journalistes que les banquiers pouvant être trompeuse lorsqu'on assimile néobanques (*neobanks* en anglais) avec des banques innovantes centrées sur des applications pour *Smartphones* et que l'on tend à en faire de manière indue des synonymes. Ce qui facilite cette interprétation fautive réside dans le contraste avec l'ancienneté du terme de banque<sup>304</sup>. Soulignons, également l'importance de la sémantique lorsque certains praticiens tels Le Bret (2017) essaient d'imposer, non sans une certaine justesse, la terminologie d'*Ibanisation*<sup>305</sup> mot dérivé de la norme internationale instituant un code bancaire alphanumérique ou IBAN. Pour conclure sur ce point, les néobanques constituent des « *non-banques* » *virtuelles ou principalement virtuelles*<sup>306</sup>, et d'apparition récente qui viennent concurrencer les banques en offrant des services de paiement et la possibilité d'ouvrir des comptes bancaires. La nouveauté réside dans le *recul du monopole des banques*, via deux directives européennes d'inspiration libérales qui visent à *promouvoir plus de concurrence*.

### 3.1.3.1. Les 5 types génériques de néobanques.

Les « néobanques » sont une réalité en termes de marketing et constituent des formes organisationnelles, mais en aucun cas une catégorie juridique. Ainsi, *Orange Bank* souvent qualifiée dans la presse voire par certains de ses dirigeants de néobanque se rattache à la catégorie des banques en ligne et constitue un établissement de crédit assujéti au droit bancaire, voire plus précisément une « telco-banque » selon la terminologie de Mateu (2017). Les néobanques obéissent quant à elles à 5 statuts différents et tous non

---

<sup>304</sup> Comme l'attestent Rey et al. (2011) dans leur dictionnaire : « *BANQUE n.f., féminin de banc (1376), attesté par le latin médiéval banca dès le XIIIe s. (1253) pour « comptoir de marchand », désigne une sorte d'étal avec différents usages répertoriés (1751).* » (p.1046).

<sup>305</sup> « *Demain, les agrégateurs, les personal finance managers (PFM), les cagnottes, les établissements de paiement, les sociétés de cartes prépayées et de transfert d'argent, celles de mobile payment, les grands distributeurs, les sociétés de télécommunication... : tous auront une stratégie non pas d'ubérisation des banques, mais d'ibanisation (action consistant à donner une identité bancaire aux consommateurs, un International Banking Account Number).* » (Le Bret, *Réalités économiques*, p.59).

<sup>306</sup> *Nickel* est présent via une borne chez des buralistes, *C-zam* dans les rayons de *Carrefour* et *Anytime* dans certaines cabines *Photomaton* aménagées en micro-banques.

bancaires. Le seul point commun avec les banques c'est que comme elles, elles sont supervisées par l'ACPR. Le Type 1 est rare (*Sogexia, Soshop.Club*), le type 4 ne comprend qu'un cas unique CDC-Net. À l'inverse, le statut qui a obtenu la meilleure adhésion du marché est celui d'établissement de paiement malgré l'existence d'un capital minimum supérieur à celui exigé pour un établissement de monnaie électronique, qui reste néanmoins un statut attractif. Le statut d'IOBSP, du fait de la faiblesse des barrières à l'entrée, ne permet d'obtenir qu'un statut d'intermédiaire, qui confère une faible position dans la chaîne de valeur. Cette hétérogénéité peut, par ailleurs, être étendue aux fournisseurs de services bancaires en ligne. Par exemple, sur le marché des non-bancarisés, *C-zam* (marque de *Carrefour Banque*) qui est en concurrence frontale avec *Nickel*, possède un statut de banque en ligne étant adossé à un établissement de crédit (*Carrefour Banque*). Enfin, les néobanques ne doivent pas être confondues avec les *fintechs* qui offrent des services de paiement internationaux via des *comptes virtuels* comme *TransferWise* ou *Payoneer*. Notons que cette dernière se rapproche davantage du modèle de la néobanque que son concurrent puisqu'un client, peut disposer d'une carte *Mastercard* (carte prépayée rechargeable). Selon Mateu (2017), les néobanques, dont les paiements constituent le cœur de métier, sont constitutives d'un « modèle de flux » présentant un faible besoin d'investissement et rendant plus aisée la constitution d'une base d'utilisateurs du fait de la gratuité ou du faible coût. À l'inverse, les banques de détail, sont constitutives d'un « modèle de stock » plus intensif en capital, qui permet de constituer un fonds de commerce (FDC) via des dépôts et des crédits. Pourtant, c'est au nom de ce capital client que la *Banque Edel* a décidé de racheter *Morning*, ou que *Crédit Mutuel Arkéa* a pris le contrôle de 80% de *Pumpkin*. Dans les deux cas, il s'agissait, sur le marché des non-bancarisés, d'essayer de transformer les utilisateurs de l'application gratuite en clients d'une banque en ligne sur un modèle *low-cost* classique payant. Contrairement aux banques en ligne à l'actionnariat souvent bancaire, les néobanques sont en général créées par des entrepreneurs ultérieurement financés par des business angels et (ou) des venture capitalists. Toutefois, des contre-exemples existent : *Max* a été créé par une banque, en l'occurrence le *Crédit Mutuel – Arkéa*, et *CDC-Net*, seule néobanque du secteur public, est l'émanation de la *Caisse des Dépôts et Consignations*

(CDC). Un type 5 concerne les « agents prestataires de services de paiements <sup>307</sup> ». Le tableau 12 qui figure ci-après recense les 5 types de *néobanques*.

**Tableau 12. Statuts juridiques des néobanques.**

<b>Etablissement de Monnaie Electronique (EME)</b>	<b>Etablissement de Paiement (EP)</b>	<b>Agents Prestataires de Services de Paiements (APSP)</b>	<b>Intermédiaire en Opérations de Banque et en Services de Paiements (IOBSP)</b>	<b>Etablissement Public Administratif a caractère spécial (EPACS)</b>
Source : Directives DME 1 et 2.	Source : Directives DSP 1 et 2.	Source : Code Monétaire et Financier.	Source : Code Monétaire et Financier.	Source : Loi du 28 avril 1816 amendée
Flux financiers	Flux financiers*	Flux financiers	Flux financiers	Flux, dépôts et prêts**
Exemple : <i>Monese.</i>	Exemple : <i>Nickel.</i>	Exemple : <i>Lydia.</i>	Exemple : <i>Sogexia.</i>	Exemple ; <i>CDC-Net.</i>

\* Niveau de capital social exigé supérieur aux EME

\*\* Limité aux majeurs protégés (tutelle et curatelle) et aux professions juridiques (avocats et notaires).

Par exception les dépôts peuvent être possibles pour les néobanques, lorsque les dépôts des clients font l'objet d'un *compte de cantonnement* auprès d'un établissement de crédit<sup>308</sup>.

### 3.1.3.2. L'étude Xerfi (2017) sur les néobanques : présentation et analyse critique.

Elle repose sur une opposition entre les nouveaux entrants de la banque sur mobile (néobanques et banques en ligne de 2<sup>e</sup> génération) par rapport aux banques en lignes historiques. En effet, l'étude de Philippe Gattet est « *les banques en ligne bientôt ringardisées* » et couvre un échantillon de 10 nouveaux acteurs, tous dénommés

<sup>307</sup> La Banque de France explique : « *Les établissements de crédit, les établissements de paiement ou les établissements de monnaie électronique, qui sont agréés par l'ACPR, peuvent recourir à des agents qu'ils ont mandatés pour fournir des services de paiement, sous leur responsabilité. En outre, les établissements de paiement ou les établissements de monnaie électronique fournissant des services de paiement peuvent recourir à des agents mandatés pour exercer des services de paiement dans un autre État de l'Espace économique européen* »

<sup>308</sup> *Nickel* chez *Crédit Mutuel Arkéa* et *Sogexia* auprès de BNP Paribas, les déposants sont alors protégés par la garantie bancaire de l'établissement de crédit assurant le cantonnement.

« néobanques » qu'ils aient ou non une licence bancaire. Dans son étude Xerfi utilise le terme de néobanque au sens de « nouveau » et ils y décrivent tous les nouveaux acteurs quel que soit leur statut. Ce n'est pas la définition que nous avons retenue quant à nous, puisque nous réservons le nom de néobanques aux seuls acteurs qui ne disposent pas d'une licence bancaire et ne sont donc pas des établissements de crédit, mais une des 5 catégories alternatives évoquées précédemment. Dans le tableau 24 ci-après est présenté ce que Xerfi<sup>309</sup> appelle « le marché des néobanques <sup>310</sup>».

**Tableau 13. Le marché des 10 néobanques selon la définition de Xerfi.**



Source : Xerfi (2017) : <https://www.youtube.com/watch?v=2bHP67Oo8E0>

3.1.3.3. L'exclusion du champ d'application de la garantie des dépôts comme marqueur des néobanques.

Les clients des néobanques (dans notre définition de non-banques) ne bénéficient pas de la garantie bancaire sur les dépôts réservée aux établissements de crédit qui cotisent au *Fonds de Garantie des Dépôts et de Résolution* (FGDR), tandis que ceux de CDC-Net bénéficient de la garantie directe de l'État. À la garantie des dépôts au sens strict, il convient pour être exhaustif de rajouter la garantie portant sur les titres de la clientèle et sur

<sup>309</sup> Il convient de noter deux erreurs de Xerfi, *Sogexia* n'a pas un statut d'établissement de paiement, mais celui d'IOBSP et *Lydia* à un statut d'agent prestataire de service de paiements (APSP).

<sup>310</sup> Il correspond à ce que nous appelons la communauté des services bancaires en ligne et y il regroupe des néobanques (non-banques) dans notre définition et des banques en ligne (acteur ayant une licence bancaire, soit la partie droite de la figure de Xerfi). Ce tableau réalisé par Xerfi est un élément qui montre la faiblesse de la définition de Xerfi se fondant sur les nouveaux acteurs car la dichotomie de ceux-ci est clairement reconnue.

les cautions émises par les établissements de crédit. Notons qu'en pratique, le risque des néobanques privées (hormis *CDC-Net*<sup>311</sup>) est limité puisqu'elles ne gèrent essentiellement que des flux. Lorsqu'il existe des dépôts, comme dans le cas de *Nickel*, l'ACPR impose alors un « compte de cantonnement ». Alors, le risque de dépôt de bilan ne porte plus sur celle-ci, mais bien sur l'établissement de crédit en charge du cantonnement. Ces raisons, semblent expliquer la confusion du grand public entre les banques en ligne et les néobanques. D'une part, il convient de considérer que les médias tendent à engendrer ces confusions ou même des sites qui se veulent spécialisés mélangent les banques en ligne et les néobanques ; ainsi par exemple *Orange Bank* est classé en néobanque par plusieurs d'entre eux<sup>312</sup>. L'apparition des néobanques a été l'origine de l'apparition d'un *sophisme* que l'on pourrait formuler ainsi : Les banques ouvrent les comptes bancaires, je viens d'ouvrir un compte bancaire, donc je suis client d'une banque. En réalité, cela peut être faux, le client qui a choisi d'ouvrir un compte bancaire chez une néobanque n'est pas client d'une banque. Le tableau 14 sépare les deux populations.

**Tableau 14. Principales différences entre une banque et une néobanque**

	<b>Banque</b>	<b>Néobanque</b>
<i>Statut ;</i>	Établissement de crédit	Non-banques (5 statuts)
<i>Profondeur de gamme</i>	Ensemble des produits et services bancaires (crédits et placements)	Compte bancaire et services de paiements. *1
<i>Garantie des dépôts</i>	Oui (100 000 euros sur les dépôts et 70 000 euros sur les titres, par compte et par établissement).	Non (mais le cas échéant cantonnement obligatoire auprès d'un établissement de crédit). *2

\*1 : *CDC net* a le droit d'octroyer des crédits et de recevoir des dépôts des professions juridiques et des incapables. \*2 : Les clients de *CDC Net* : disposant d'une garantie directe et illimitée de l'État.

#### 3.1.3.4. Les néobanques et la stratégie : innovation de rupture et stratégie de rupture.

<sup>311</sup> La garantie des dépôts dans le cas de *CDC-Net* est donnée directement par l'Etat français.

<sup>312</sup> <http://www.jepargneenligne.com/neo-banque/banques-mobiles-comparatif-detaille-des-meilleures-offres>

Comment le notent Bojin et Schoettl (2012) : « *La notion de stratégie de rupture a été définie à l'origine par McKinsey sous l'appellation « New Game Strategy ».* (p.25). C'est l'utilisation à des fins de stratégie d'entreprise qui va être dans les faits génératrice d'un effet de rupture. La notion<sup>313</sup>, d'« *innovation de rupture* » de Christensen (1997) correspond à un cas de figure assez précis, le nouvel acteur va tirer parti du fait que pour maximiser leurs marges les leaders vont se concentrer exclusivement sur le segment haut de gamme du marché offrant des produits et services complexes et sophistiqués. Le nouvel entrant ou perturbateur (*disruptor*) va au contraire dans un premier temps offrir un produit rudimentaire à bas prix en ciblant exclusivement le segment d'entrée de gamme. Puis tout en restant fidèle à son image et à sa base, il va essayer d'améliorer qualitativement ses produits et d'étendre sa gamme pour toucher à présent le grand public séduit par ses performances. L'introduction en 2000 du Livret Orange par *ING Direct* a constitué une application fidèle de ce modèle. Il en est de même de la stratégie d'inclusion des populations non bancarisées (*banking the unbanked*) menée par *Nickel* et ensuite imitée par *C-zam*. A l'inverse, trois tentatives d'« innovations de rupture » se sont avérées des échecs cuisants. En 2000, *eBanking* (Fortis France) met fin à une offre centrée sur la détention de comptes titres pourtant couronnée de succès précédemment au Luxembourg. En 2004, *Egg France* arrête son activité, centrée sur une carte de *cash-back jusqu'alors inconnue sur le marché français*, pourtant grande réussite de sa maison mère au Royaume-Uni. En 2017, *VTB Direct* met définitivement fin à sa politique de comptes à terme à des taux d'intérêts très agressifs. L'apparition des néobanques a coïncidé avec l'apparition de l'*iPhone*<sup>314</sup>, puisque le modèle *EDGE* a commencé à être commercialisé par *Apple* à partir du 29 juin 2007<sup>315</sup>.

### 3.1.3.5. Une innovation radicale en provenance d'acteurs marginaux ?

---

<sup>313</sup> Christensen (1997) a été initialement à l'origine de la notion de « *technologie de rupture* » (ou *disruptive technology*). Mais, dans un ouvrage ultérieur Clayton et al. (2003) ils vont préférer utiliser le terme plus générique d'une « *innovation de rupture* » (*disruptive innovation*), car ils reconnaissent que peu de technologies sont intrinsèquement de rupture ou de continuité. C'est au contraire leur utilisation à des fins de stratégie d'entreprise qui va être dans les faits génératrice d'un effet de rupture.

<sup>314</sup> Les praticiens Bojin et Schoettl (2012), p. 26, considèrent que l'*iPhone* est constitutif d'une *stratégie de rupture*.

<sup>315</sup> Notons la *concordance de temps*, la directive DSP 1 a été adoptée en 2007 et mise en œuvre par les Etats progressivement à partir de 2009. Toujours en 2009, au cours de cette même année est adoptée la directive sur la monnaie électronique tandis que *Samsung* lance le *Samsung Galaxy i7500*. La poursuite des prises de parts de marché relatives des *Smartphone* au sein du parc des téléphones mobiles existants et la poursuite du taux d'équipement seront des conditions *nécessaires (mais non suffisantes)* à l'émergence succès de la banque et de la néobanque sur mobile.



Cette rencontre de fondateurs complémentaires <sup>316</sup>semble au cœur de cette apparition d'une innovation de rupture sur le marché français. L'idée de Ryad Boulanouar de créer une néobanque lui est venue de son expérience d'interdit bancaire qu'il a vécu comme le fait de devenir un paria de la société. À l'évidence, le recours à la dichotomie cœur/périphérie <sup>317</sup>est utile pour la réflexion la source de la fondation de *Compte-Nickel* et de certaines autres néobanques. Dans le tableau 15, nous montrons la complémentarité des fondateurs.

**Tableau 15. Profil des fondateurs de *Compte-Nickel* (devenu *Nickel*) :**

Nom	Ryad Boulanouar	Hugues Le Bret
Fonction précédente	ABM Technologies (fondateur)	PDG de Boursorama (2010),
Nationalité	Français né à Lyon (famille algérienne) : « <i>J'ai toujours été considéré comme un français de seconde zone</i> ». *1	Française
Origine sociale	Très modeste voire pauvre.	Classe moyenne.
Passé d'interdit bancaire	Oui (Septembre 2001 : « <i>Non seulement tu te retrouves à poil, tu es fiché interdit bancaire, mais ton banquier t'humilie, t'infantilise</i> ») *2	Non.
Diplôme (s)	INSA de Rennes, IUT de Créteil.	ISG (1988)
Expérience professionnelle	Technologique : ABM Technologies, OMI.	Bancaire : Directeur de la Communication du Groupe Société Générale (1999-2009).
Décision de la création : interdiction bancaire	« <i>A partir de là, je me suis toujours dit qu'un jour, je proposerais à tous, exclus ou non, une solution de paiement simple, économique et qui ne nécessite pas de mettre les pieds dans une agence. D'où le nom originel de No Bank</i> » *3	

NB : \*1 et \*2 : [http://www.lemonde.fr/festival/visuel/2016/06/24/ceuxquifont-ryad-boulanouar-l-inventeur-du-compte-qui-se-passe-de-banquier\\_4956982\\_4415198.html](http://www.lemonde.fr/festival/visuel/2016/06/24/ceuxquifont-ryad-boulanouar-l-inventeur-du-compte-qui-se-passe-de-banquier_4956982_4415198.html)

<sup>316</sup> Aborder ce sujet consiste assez largement à évoquer le débat cœur périphérie comme source des innovations radicales, l'un des fondateur (Ryad Boulanouar) constitue un marginal à l'égard du système bancaire (il se situe à sa périphérie), l'autre (Hugues Le Bret) est un banquier bien établi dans le secteur.

<sup>317</sup> Une référence théorique notable réside dans Gino et Ferriani (2008).

Norris Koppel, un serial entrepreneur estonien qui voyageait beaucoup a rencontré d'énormes difficultés à ouvrir un compte au Royaume-Uni. En effet, il rencontrait des obstacles constants de preuve d'adresse, et ne pouvait se prévaloir d'un historique positif de remboursements de crédits<sup>318</sup>. À nouveau, Koppel est un dirigeant jugé à la marge par *l'establishment* bancaire, ce qui lui a permis d'introduire une innovation de rupture en proposant avec *Monese* un service de banque en ligne adapté aux immigrés (et aux voyageurs) résidant au Royaume-Uni et plus généralement dans le monde. Si l'on reprend l'exemple des non-bancarisés (dont les interdits bancaires) à qui l'on propose d'ouvrir un compte chez un buraliste l'idée de la néobanque Nickel semble avoir convaincu le marché. La Carte *C-zam* distribuée par les magasins *Carrefour* a donné l'idée aux magasins *Franprix* de distribuer en collaboration avec les buralistes la carte rechargeable *Transcash*. Un phénomène de généralisation de la commercialisation de cartes par les néobanques (*Nickel*, *C-zam*, *Soshop*), mais aussi d'une multitude de cartes prépayées par le commerce de détail est en cours. De manière non exhaustive on peut citer : *Néocash*, *PCS Mastercard*, *Viabuy*, *Payoneer*, *Skill*, *Paytop*, *Veritas*, *Toneofirst*, *Transcash*, *Net+*, *Vectron Cards* ... On ne peut attribuer l'intégralité de ce vaste mouvement au seuls *Nickel* et *C-zam*. Il convient de souligner que cette évolution de *business model* mais aussi technologique n'a pu s'opérer que par l'effet de la conjonction de *nombreux acteurs décentralisés* qui tous ont cherché à tirer partie d'une évolution de la législation et ont évalué les opportunités offertes par les nouveaux produits. Le changement de législation a donc permis qu'un artifact technologique (une carte bancaire rechargeable ou non) puisse être distribué par les buralistes en rencontrant le succès du public, ce qui a accru les candidats à la distribution de cartes. L'émission de cartes de paiement semble bien au cœur de nouvelles pratiques de nature à remettre en question l'ordre établi, voire la pensée même du consommateur : aller chercher sa carte bancaire dans un bureau de tabac et non dans une agence bancaire. Il convient de souligner qu'à l'exception de *Nickel* et *Soshop.Club*, les cartes émises sont des cartes prépayées et (ou) rechargeables qui ne permettent pas d'ouvrir des comptes bancaires. Il ne s'agit donc pas de néobanques à proprement parler, mais de fintechs qui s'en rapprochent. Dans le cas de *Nickel*, l'idée radicale de Boulanouar, de compte bancaire sans banque qui remontait à 2001 (date de son interdiction bancaire) aura pris environ dix ans pour se

---

<sup>318</sup> <https://www.fastcompany.com/3066947/for-banking-app-monese-founded-to-serve-migrants-brexit-has-been-good-for-business>

réaliser. Car il a fallu la rencontre avec le banquier Hugues de Bret, compléter l'équipe de la start-up, tirer partie d'une évolution de la législation. L'obtention des ressources nécessaires au projet a été lente et difficile comme le raconte Le Bret dans son ouvrage *No Bank* paru en 2013. Même après le lancement, convaincre le marché a été difficile. Ce n'est qu'en septembre 2015, alors que *Compte-Nickel* compte déjà 150 000 clients que le capital risque croît au projet et accepte d'injecter 10,2 millions d'euros<sup>319</sup>. *BNP Paribas* ne valide le *business model* en acceptant d'acquérir 95% du capital (5% demeurant la propriété de la *Fédération des Buralistes*) qu'en avril 2017, alors que la néobanque compte déjà plus de 500 000 clients.<sup>320</sup>

### 3.1.3.6. Banques à réseaux traditionnels versus réseaux alternatifs : les prémises d'une guerre ?

N'assiste-on pas pour partie à une *guerre des réseaux de distribution*, qui opposerait les réseaux bancaires aux réseaux alternatifs, qui se jouerait donc aussi dans le monde physique ? Cette « guerre des réseaux » est d'abord et surtout une lutte de partitionnement des ressources (*resource partitioning*) pour accéder à des ressources à priori contraintes, à savoir les 80 millions de comptes dénombrés par l'ACPR.

Nous devons néanmoins préciser que la *capacité biotique* n'est cependant pas fixe. En effet, elle se modifie au gré de *l'évolution de la population* française des personnes physiques et morales (solde des naissances et des morts, solde migratoire) ainsi qu'en fonction du *phénomène de multibancairisation*<sup>321</sup>. En effet, une élévation du nombre moyen de compte bancaire (ou assimilé) par client augmente la capacité biotique. Nous présentons dans le tableau 16 ci-dessous quelques exemples de réseaux de distribution alternatifs avec des données à fin 2018.

---

<sup>319</sup> <https://www.maddynews.com/2015/09/15/compte-nickel/>

<sup>320</sup> Nous retrouvons une expression de ce que l'on pourrait qualifier de paradoxe de Sgourev (2013), constaté à propos de l'art contemporain, les acteurs à la marge sont plus enclins à donner vie à des idées radicales, mais ils sont mal positionnés pour la diffusion de leurs idées. Cette diffusion sera donc souvent longue et difficile. L'inertie des acteurs qui se situent au cœur s'oppose longtemps à la pénétration des idées nouvelles.

<sup>321</sup> Selon une enquête *Anytime/Ifop* de de juin 2017, un français sur trois détient plusieurs comptes bancaires <https://www.boursier.com/actualites/economie/argent-un-francais-sur-trois-detient-plusieurs-comptes-bancaires-35888.html>

**Tableau 16. Capture de clients sur des lieux physiques non bancaires**

Nom	Nature	Réseau de distribution alternatif
<i>Axa Banque</i>	Banque en ligne	Réseau d'agences d'assurance de la maison mère.
<i>Allianz Banque</i>	Banque en ligne	Réseau d'agences d'assurance de la maison mère.
<i>C-zam</i> (Carrefour Banque)	Banque en ligne	Partenaire : <i>Carrefour</i> . En libre service dans 3 000 magasins. Estimation : 120 000 comptes ouverts à fin 2018 en 18 mois (Objectif 200 000).
<i>Orange Bank</i>	Banque en ligne	Actionnaire minoritaire : <i>Groupama</i> (35%) et actionnaire majoritaire : <i>Orange</i> (65%). Commercialisation dans les agences Telecom d' <i>Orange</i> et à partir de 2019 dans les agences d'assurance <i>Groupama</i> et <i>Gan</i> . Estimation : 248 000 comptes (en décembre 2018) en une année (objectif 400 000).
<i>Nickel</i>	Néobanque	Partenaire et actionnaire (5%) : Fédération des buralistes. 4 596 points de vente (objectif 10 000 en 2020) et 1 380 180 comptes en février 2019.
<i>Anytime</i>	Néobanque	Partenaire : <i>Photomaton</i> . Nouvelles cabines aménagées (Dix en test à Paris). Réseau existant : 8 000 cabines dans l'hexagone et 28 500 dans 18 pays.
<i>Ma French Bank</i>	Banque en ligne	Utiliser les clients de passage dans les bureaux de poste qui ne sont pas clients de la <i>Banque Postale</i> pour en faire de clients. Il existe environ 16 000 bureaux de poste en 2017 mais dont le nombre diminue.

L'analyse du phénomène de recours à un (ou des) réseaux alternatifs amène à plusieurs constats. Ce phénomène n'est pas récent. *Axa* a racheté en 2002 *Banque Directe*, transformée en *Axa Banque* et dont les nouveaux clients ont été recrutés tant sur internet que via les agences d'assurance de sa maison mère. La même stratégie a été suivie pour *Allianz Banque*<sup>322</sup>. A l'inverse, le phénomène se *diversifie* et une *grande créativité* apparaît pour le choix des réseaux alternatifs. Nous pouvons citer : les boutiques de téléphonie, des bureaux de tabac, des magasins de grande distribution et à fortiori des cabines photographiques. Ils s'inscrivent dans la stratégie des acteurs du capital risque consistant dans leur jargon à « monétiser » une clientèle existante : le trafic de clientèle des réseaux alternatifs. Ces partenariats s'inscrivent souvent pour le détenteur du réseau alternatif dans

<sup>322</sup> Anciennement *AGF Banque*, entrée dans le giron d'*Allianz* à la suite de l'OPA amicale sur les *AGF*.

la recherche d'un chiffre d'affaires additionnel pour lutter contre un relatif déclin (Fédération des buralistes et Photomaton) ou dans la volonté de la maison mère d'aider à l'émergence d'un nouveau métier ou service dans le groupe (*Carrefour* pour *C-zam* ou *Orange* pour *Orange Bank*). Ci-dessous figure 19, l'installation d'une des premières bornes de *Compte-Nickel* dans un bureau de tabac.

**Figure 19. Borne de Nickel (ex-compte Nickel) chez un buraliste.**



Source : <https://www.letelegramme.fr/morbihan/lorient/buralistes-un-compte-nickel-pour-l-image-08-01-2015-10484803.php>

Par ailleurs, la stratégie de l'utilisation des réseaux alternatifs laisse apparaître des divergences stratégiques significatives. Dans le cas de certains acteurs, ce choix de modèle hybride (réseau alternatif et conquête digitale) est clair et initié dès le départ (*Axa Banque*, *Allianz Banque*, *Compte Nickel*, *C-zam*). Pour d'autres acteurs, l'adoption est progressive : *Orange Bank* lors de son lancement en 2017 recrute ses clients en ligne (35%) et via les boutiques de téléphonie de sa maison mère (65%)<sup>323</sup>. Puis, elle étend son utilisation des réseaux alternatifs en 2019 aux agences d'assurance de son actionnaire minoritaire

<sup>323</sup> « 65 % de nos ouvertures de comptes se font en boutique et 35 % en ligne, nos collaborateurs en boutiques aident à vendre une application bancaire mais ne prodiguent pas de conseils financiers. Ce ne sont pas banquiers ! », affirme Paul de Leusse le nouveau dirigeant d'*Orange Bank*. <https://www.lesechos.fr/finance-marches/banque-assurances/0600562116133-orange-bank-veut-surfer-sur-la-defiance-envers-les-banques-2238385.php>

Groupama et du Gan. D'autres enfin, initialement purement digitaux comme *Anytime* se convertissent à un modèle hybride à posteriori, en l'occurrence avec la signature du partenariat avec *Photomaton*<sup>324</sup>. Ci-dessous en figure 20, le coffret et les affiches de C-zam dans les magasins *Carrefour*, le mode hybride a été ici un choix de départ.

**Figure 20. Coffret C-zam « Le compte courant en libre-service » et son affichage.**



Source : <https://mapetitebanque.fr/carrefour-lance-son-compte-c-zam/>

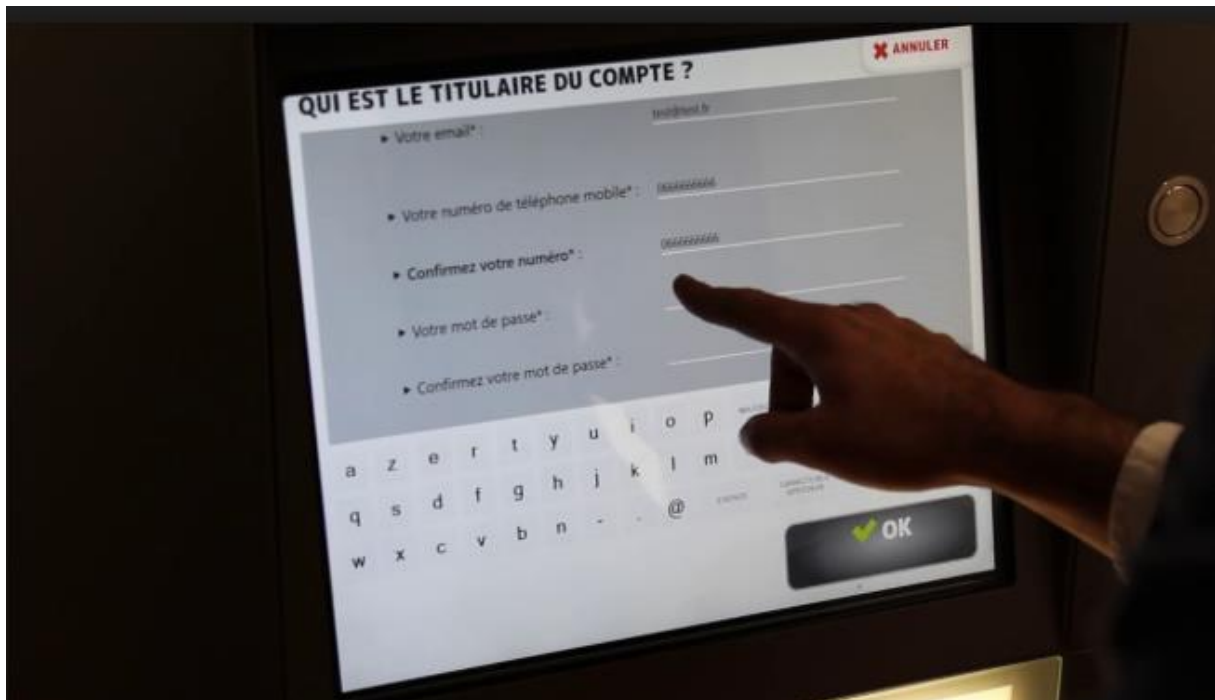
Dès lors se pose la question d'un phénomène à discuter et par nature trop récent pour être tranché, n'assiste-t-on pas à la création d'un *phénomène de convergence* ?

D'ailleurs, ce phénomène a donné naissance au néologisme *phygital* par contaction de physique et digital.

La néobanque *Anytime*, a basculé dans un modèle dual postérieurement à son lancement afin d'accélérer son développement. Comme nous pouvons l'observer dans la figure 21, ci-après, les réseaux alternatifs ont envahi dans la vie quotidienne des français.

<sup>324</sup> <https://www.usine-digitale.fr/editorial/la-banque-dematerialisee-anytime-ouvre-des-agences-phygital-avec-photomaton.N771544>

Figure 21. Ouverture de compte *Anytime* dans une cabine *Photomaton*.



Source : [https://www.youtube.com/watch?v=o4B\\_GkIC99w](https://www.youtube.com/watch?v=o4B_GkIC99w)

Une convergence existerait donc entre des banques à réseaux de plus en plus digitalisées et des banques digitales qui utilisent de manière croissante des réseaux physiques alternatifs<sup>325</sup>. D'une part, les banques à réseaux à réseaux sous la pression de leurs clients et des nouveaux entrants essaient d'accélérer leur digitalisation. D'autre part, les nouveaux acteurs, qu'ils soient banques en ligne ou néobanques, se tournent de plus en plus vers les réseaux de distribution alternatifs. Cette tendance est à relativiser car de nombreux acteurs (et notamment *N26* et *Revolut*) ont écarté à ce jour le modèle hybride. En outre, comparaison n'est pas raison, en effet la convergence doit être relativisée par la *structure très différente des prix* pour les clients finaux : secteur traditionnel versus *low cost* (en particulier s'agissant des néobanques). Une autre similitude réside dans la *disparition du personnel*, rencontrée tant dans les premières agences bancaires américaines entièrement automatisées sans personnel et la micro-agence que constituent les cabines *Photomaton* ainsi aménagées.

#### 3.1.3.1. En attendant la *cashless society* : mythe ou période intermédiaire à gérer ?

<sup>325</sup> Ce qui en fait des banques *phygiales*.

Une tendance très favorable au développement à long terme des banques en ligne et des néobanques : le recul du chèque par rapport à des moyens de paiement plus modernes (carte bancaire, virements ...) comme le prouve le tableau 17.

**Tableau 17. L'évolution des principaux moyens de paiement en France.**

Moyens de paiements (détail en %)	1991	1998	2006	2008	2010	2015
Chèques	56,6	45,3	25,6	22	18,2	11
Virements	16,4	18,2	17,5	17	17,3	19*
Prélèvements	9,2	13,3	17,3	18,1	19,8	19
TIP	0,2	1,6	1,1	0,8	0,8	-
LCR/BOR	1,9	1,3	0,8	0,7	0,6	0,4
Paiements par cartes	15,7	20,3	37,6	41,2	43,1	51
Monnaie électronique	0	0	0,1	0,2	0,2	0,2

\* Y compris les TIP

Source : Banque de France, 2016

Nous devons souligner que se pose donc le cas de la période intermédiaire. Comment permettre à ses clients d'utiliser leur *cash* en attendant, le cas échéant, une disparition complète ? En France, *Nickel* a trouvé une solution via son partenariat avec la *Fédération des Buralistes*, ses clients peuvent faire des dépôts en espèces d'un montant limité dans les bureaux de tabac agréés par l'ACPR. Au Royaume-Uni, le phénomène consistant à permettre aux banques en ligne<sup>326</sup> ou aux néobanques d'offrir à leur client l'opportunité de verser leurs liquidités chez un partenaire est une tendance beaucoup plus développée. Deux *Challenger Banks* (*Monzo*<sup>327</sup> et *Starling Bank*) et deux *Neobanks* (*Tide*<sup>328</sup> et *Monese*) utilisent le réseau *Paypoint*<sup>329</sup> qui regroupe 28 200 commerçants de proximité au

<sup>326</sup> Le terme consacré au Royaume-Uni est *Challenger Bank* (et plus rarement de *Start-up bank*) pour les acteurs disposant d'une licence bancaire (Exemples : *Atom Bank*, *Monzo*, *Revolut*, *Starling Bank*, *Tandem* ...) qui sont les équivalents de nos banques en ligne. Les acteurs sous des statuts non bancaires sont qualifiés de *Neobank* (Exemples : *Monese*, *Tide* ...) tout comme en France.

<sup>327</sup> <https://www.finder.com/uk/digital-bank-monzo-teams-up-with-paypoint-so-users-can-deposit-money-at-corner-shops>

<sup>328</sup> *Tide* est un établissement de monnaie électronique, une néobanque, sans licence bancaire à ce jour. <https://www.pymnts.com/news/partnerships-acquisitions/2018/tide-bank-paypoint-cash-deposits/>

<sup>329</sup> Dépôts de cash chez un commerçant de détail adhérent au réseau *PayPoint* et en bureau de poste. <https://support.monese.com/hc/fr/articles/115002002089-Combien-co%C3%BBte-Monese>



Royaume-Uni, ainsi que 500 en Irlande et 9 000 en Roumanie. *Starling Bank*<sup>330</sup>, outre l'accord avec *PayPoint*, s'appuie depuis novembre 2018 sur les 11 500 bureaux de poste du Royaume-Uni pour le versement des espèces sans limitation de montant<sup>331</sup> (mais aussi les retraits). Cette solution déjà utilisée par la banque commerciale classique *NatWest*. Ce dernier accord offre la mise à disposition pour 99,7% de la population britannique d'un bureau de poste à moins de 5 kilomètres du domicile. Les professionnels et notamment les commerçants considèrent souvent que la possibilité est déterminante pour décider d'ouvrir un compte. Nous devons néanmoins souligner la grande différence entre l'accord de *Nickel* avec les Buralistes et celui de *PayPoint* avec les acteurs anglais. Dans le premier cas outre la possibilité de verser du cash on peut ouvrir directement un compte via la borne implantée, il s'agit donc d'un double canal de distribution, une voie *directe*. Dans le cas de l'accord *PayPoint*, il s'agit de lever une objection à l'ouverture du compte, la capacité à verser des espèces, il s'agit d'une voie indirecte. D'autre part, le déclin fondamental et inexorable du chèque permet aux banques traditionnelles d'améliorer leurs marges, car le traitement des chèques est un centre de coût. En effet, en contrepartie de la non-rémunération des dépôts à vue, ce service est demeuré gratuit dans l'hexagone. À l'inverse, les banques en ligne, à de rares exceptions près (telle *Hello Bank !*), et les néobanques ne permettent pas d'encaisser un chèque, ni d'en émettre, ce qui peut être gênant pour leurs clients. La portée de cet inconvénient des banques en ligne devient de plus en plus négligeable au fur et à mesure de la marginalisation du chèque<sup>332</sup>.

### 3.1.3.2. Des scandales qui peuvent nuire à l'émergence des acteurs

*Morning* a survécu au scandale des malversations de son dirigeant mais au prix d'un rachat, de l'exclusion de ce dernier et d'un changement de stratégie. L'image d'*Olky* semble durablement ternie ce qui nuira probablement à son émergence, même si elle est toujours vivante à ce jour. Nous pouvons constater qu'elle ne communique mais sur ses clients directs mais joue sur l'ambiguïté des clients-utilisateurs des services des grands

---

<sup>330</sup> <sup>330</sup> <https://www.telegraph.co.uk/technology/2018/11/14/digital-bank-starling-heads-high-street-following-post-office/>

<sup>331</sup> <https://www.telegraph.co.uk/technology/2018/11/14/digital-bank-starling-heads-high-street-following-post-office/>

<sup>332</sup> La Suisse pays voisin de la France n'utilise plus du tout ce moyen de paiement. Une disparition pure et simple de ce dernier, à terme, semble probable en France, celle-ci renforcera l'attractivité des banques en ligne et notamment le choix d'en faire une banque principale, et à fortiori unique.

clients en BtoB. Aux difficultés existantes à conquérir des clients, les scandales qui ont affecté *Egg France* et *VTB Bank* ont renforcé leurs actionnaires dans leur décision d'arrêter l'expérience et leur a été fatale. *La Nef*, quant à elle, a réussi à faire oublier son accusation passée de financement sectaire à la faveur d'une communication de *banque équitable*, sa base client en légère hausse, ne semble pas en avoir été affectée. De même, *Revolut*, en dépit de pratiques managériales jugées douteuses et d'une récente enquête préliminaire du régulateur sur la fiabilité des processus anti-blanchiment continue à engranger à ce jour un grand nombre de clients. Il est vrai que dans ce dernier cas aucun des soupçons n'est à ce jour démontré et que l'image d'un des *leaders* mondiaux est plus difficile à attaquer par de simples accusations en l'absence de toute condamnation. La faille de sécurité intervenue chez *Fortuneo*, et précédemment évoquée n'a été qu'un épiphénomène sans lendemain.

### **3.2. LES RAISONS DE LA LENTE EMERGENCE DES DEUX POPULATIONS SONT DESORMAIS REVOLUES.**

Internet a connu, contrairement à une idée reçue, une lenteur de diffusion en France défavorable à une expansion rapide des banques en ligne. De même, l'équipement en *Smartphone* des français toujours en cours ne permet pas encore aux néobanques d'optimiser leurs parts de marché. *Banque Directe*, première banque en ligne en France, a été créée en 1994. Certains professionnels ont assez tôt considéré qu'il ne s'agissait pas d'un épiphénomène, mais d'une tendance de fond et que la victoire des banques en lignes était inéluctable comme l'écrivait le praticien Ferro <sup>333</sup>(1997). Pourtant, en dépit d'un diagnostic exact, l'émergence des banques en ligne a tardé à se manifester.

#### **3.2.1. Internet et *Smartphones* : la lente marche vers la maturité.**

La diffusion d'internet en France a été bien plus laborieuse qu'on n'a tendance à le croire, ce qui a bien évidemment ralenti initialement le développement des banques en ligne. *Banque Directe* <sup>334</sup>a été lancée en 1994 en utilisant au début le Minitel et le téléphone,

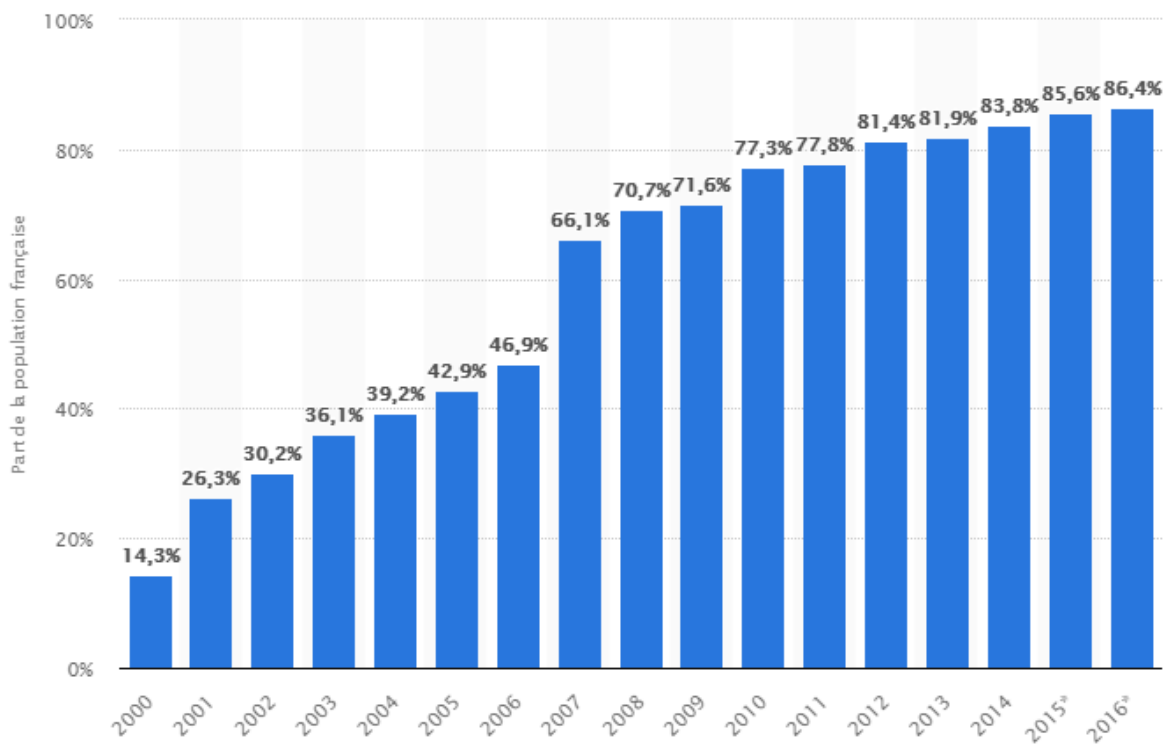
---

<sup>333</sup> « Plus que jamais, en effet, la banque doit éviter le piège consistant à considérer sa clientèle comme captive. Il est déjà possible d'ouvrir un compte depuis un PC via internet. Ce procédé ne peut que se développer et témoigne de la facilité avec laquelle il sera désormais possible de passer d'une banque à une autre. » (Ferro, *Banque Stratégie*, 1997, p.34). Ces propos assez prémonitoires datent pourtant déjà d'il y a plus de 20 ans !

<sup>334</sup> Voir l'annexe 9 qui est consacrée aux débuts de *Banque Directe* en 1994.

car il n’y avait que 100 000 Français connectés en 1996, puis 270 000 en mai 1997 et enfin 570 000 soit 2,4% des foyers français en mai 1998. Cette lenteur de pénétration des foyers français peut être observée dans la figure 22 ci-après.

**Figure 22. Évolution du % de la population française ayant accès à internet à domicile.**



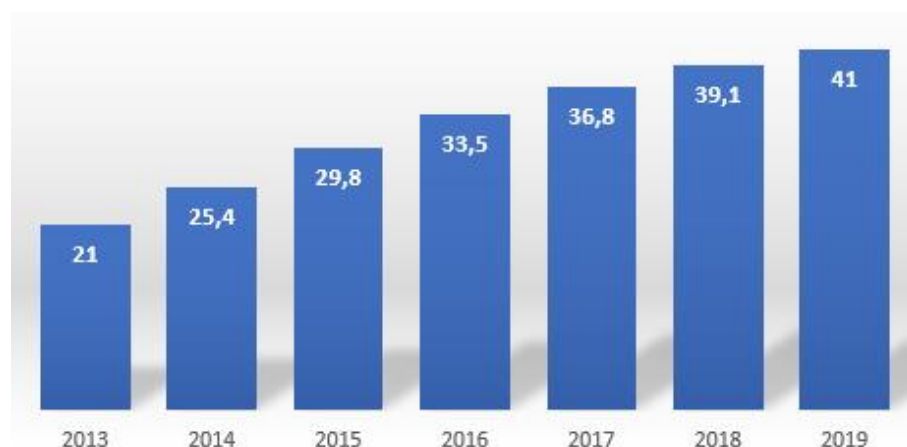
<https://fr.statista.com/statistiques/486320/penetration-internet-france/>

En 2000, le *momentum* du lancement en France d'*ING Direct* est certes bon, car il coïncide avec le décollage d'internet dans l'hexagone, néanmoins la capacité biotique est encore faible et elle n'a pas pu supporter plusieurs acteurs, vite défaillants (*ebanking, Bipop Banque, Egg France*). À l'inverse, la cession par *BNP Paribas* en 2002 de *Banque Directe* à *Axa* semble avoir constitué une erreur stratégique majeure. La plupart des banques en ligne ont été lancées à partir de 2006, moment où l'on dépasse un équipement à internet de la moitié des ménages français.

Par ailleurs, l'autre technologie clé est le *taux d'équipement en Smartphones*, il s'agit d'un marché en *forte croissance* contrairement à l'accès internet qui est aujourd'hui à maturité. Les banques en ligne de deuxième génération sont donc centrées sur la « banque sur mobile », tandis que les banques en ligne plus anciennes, conçues pour internet, se sont

dotées à leur tour d'une interface mobile. La 2<sup>e</sup> génération des banques en ligne et les néobanques reposent sur des applications téléchargeables pour téléphones portables (*apps*), et le nombre de clients potentiels est donc *directement corrélé* au nombre de détenteurs de *Smartphones*<sup>335</sup> en forte croissance comme le montre la figure 23.

**Figure 23. Nombre d'utilisateurs de *Smartphones* en France de 2013 à 2019\* (en millions).**



Source : Statista, 2017.

*Orange Bank* constitue, une banque en ligne que l'on pourrait qualifier<sup>336</sup> de « *mobile and mortar* » par opposition aux acteurs de la banque sur mobile purement virtuels (*Ferratum Bank, Bunq, Ditto Bank* ...). Notons aussi qu'*Altice Bank*, émanation d'un autre acteur de la téléphonie<sup>337</sup>, dont le siège est à Luxembourg à fait une demande d'agrément bancaire auprès de la BCE.

### 3.2.2. La difficile conquête de la confiance et de la légitimité.

Traditionnellement, il existe peu d'*early adopters* pour une nouvelle technologie sur le marché français. Selon une étude du cabinet *Kucher & Partners* et de *Research Now* entre

<sup>335</sup> Il n'est pas étonnant de voir apparaître *Orange Bank* qui est une « telco-banque » pour reprendre la terminologie de Mateu (2017), banque qui combine une *app* pour mobile avec les synergies liées à un réseau de boutiques de téléphonie (et surtout de 28 millions de clients de l'activité téléphonie) et plus récemment du réseau d'agences d'assurance de *Groupama* et du GAN.

<sup>336</sup> L'ACPR la classe dans la catégorie de la 3<sup>e</sup> génération.

<sup>337</sup> Enfin, « *FreeBank* » est une marque déposée à l'INPI depuis 2000 et renouvelée depuis lors. Thomas Reynaud, le Directeur financier d'Iliad a pourtant déclaré en mars 2017 sur *BFM Business* avoir été approché par des banques européennes pour une utilisation de la marque *FreeBank*, tout en indiquant que ce n'était pas une priorité du groupe.

2015 et 2016 les parts de marché des banques en ligne seraient passées de 8 à 10% du marché français, soit une hausse de 20% qui témoigne d'une accélération du phénomène d'adoption. Les réticences liées à un manque de confiance dans les banques en ligne pour des raisons liées à la sécurité informatique seraient également en baisse dans l'étude évoquée. Le récent rapport de l'ACPR (2018) déjà cité abonde en ce sens.

### **3.2.3. Les bouleversements dans les moyens de paiements utilisés.**

La plupart des banques en ligne (hormis par exemple *Hello Bank* !) et la totalité des néobanques ne permettent pas d'encaisser des chèques ce qui constitue un frein, déjà évoqué mais il se réduit avec la marginalisation de ce moyen de paiement. Autre élément qui peut poser des problèmes à certaines banques en ligne et aux néobanques, la délivrance de chèques de banque. Ce problème est en passe d'être résolu par la *fintech Paycar*<sup>338</sup> qui propose une alternative virtuelle sécurisée pour ses utilisateurs afin de régler l'acquisition de véhicules d'occasion. À l'inverse les paiements par carte devenus majoritaires et l'avènement de la monnaie électronique voire des cryptomonnaies favorisent l'activité bancaire en ligne.

### **3.2.4. Les questions complémentaires du type de client et du type de décision ?**

Le réseau d'agence engendre un contact physique de proximité plutôt représentatif d'un *marketing relationnel*<sup>339</sup>, c'est-à-dire créateur d'un lien social au-delà du strict cadre marchand, cela rejoint aussi la notion de reconnaissance particulièrement importante en *Private Banking*. À l'inverse, la relation avec les banques en ligne relève plutôt du *marketing transactionnel*, dont certains utilisateurs estiment être moins manipulables que par les commerciaux des agences. Il existe un modèle plus rare et original où la banque en ligne est étroitement liée à une communauté constitutive d'un réseau social dédié (Exemple : *Fidor Bank*). Dès lors, le profil des clients ne serait pas indifférent au choix du type de banque, classique ou en ligne. On pourrait ainsi définir un profil psychologique adapté (ou non) en fonction du type de canal de distribution des produits et services

---

<sup>338</sup> La dématérialisation des chèques de banque si elle se généralisait favoriserait les nouveaux entrants.

<https://www.paycar.fr>

<sup>339</sup> Au sens de Boulaire (2003).

bancaires<sup>340</sup>. Alexandre (2017), émet l'hypothèse que les banques sur mobile correspondent au mode intuitif du fonctionnement du cerveau<sup>341</sup> car on prend des décisions à faible importance financière depuis son portable. S'agissant d'un client désireux d'emprunter pour financer l'acquisition de sa résidence principale, il n'est pas sûr qu'un accord irréfléchi via son téléphone portable soit le garant de la meilleure solution. On le perçoit, pour aspirer à supplanter totalement les banques commerciales, leurs challengers devront se doter de pool d'experts dignes de confiance de nature à assister avec professionnalisme les clients pour les décisions importantes<sup>342</sup>.

### **3.2.5. Des changements de générations favorables à la banque digitale ?**

De très nombreuses études de banques<sup>343</sup> ou de firmes de consulting, principalement américaines, assez convergentes annoncent le succès de la banque digitale avec l'arrivée de la génération âgée entre 18 et 34 ans (dits « Millenials »). La generation des « Millenials » se caractérise par le fait qu'ils ont toujours connu internet (*internet native*), la génération suivante dite « Gen Z » se caractérisera par le fait qu'ils auront toujours connu les *Smartphone* (*mobile native*).

Selon ces analyses, ils auront un rapport différent à la technologie et la banque. Bien entendu, si le phénomène générationnel est réel, les prétendus changements de comportement demeurent par essence assez hypothétiques, même s'ils fondent pour partie les décisions stratégiques des banques (création de la néobanque *Max* par exemple).

---

<sup>340</sup> Tversky et Kahneman (1974) avaient montré que des biais cognitifs pouvaient engendrer des déviations du jugement. Kahneman (2011) a posé que le fonctionnement du cerveau humain se séparait en deux systèmes ou les « deux vitesses de la pensée ». D'une part, le système 1 intuitif (*intuitive*) qui repose sur la pensée rapide (*fast thinking*) ainsi par exemple ne réfléchit-on pas à la façon de se brosser les dents, mais on le fait instinctivement ; d'autre part, le système 2 est lent (*slow thinking*), il demande des efforts (*effortful*) et est délibéré (*deliberate*). Ce dernier est le plus adapté pour traiter les problèmes complexes ayant un fort enjeu, pour autant que l'individu en soit conscient. En effet, parce qu'il fonctionne en permanence le système 1 fournira en permanence une réponse rapide car simpliste et souvent biaisée.

<sup>341</sup> « *Les paiements par le smartphone ne supposent, par exemple, pas la sollicitation des mêmes processus cognitifs qu'un investissement ou un placement important sur le long terme. Les habitudes modernes de consommation sollicitent, pour un grand nombre d'usages de l'argent, des capacités cognitives correspondant à ce que Kahneman appelle le système 1. Les produits et services financiers qu'un consommateur peut envisager de consommer à travers son smartphone sont des produits qui sollicitent donc le système 1 par leur simplicité et le caractère instantané de la transaction qu'ils instaurent.* ». (Alexandre, 2017, p.22)

<sup>342</sup> De type II selon Kahneman (2011) c'est-à-dire qui relèvent du *slow thinking*.

<sup>343</sup> Par exemple nous pouvons citer : BBVA (« The millenials and Generation Z embrace banking as a service »), Goldman Sachs (« Millenials Coming of Age »).

### **3.2.6. L'impact des fermetures d'agences sur les banques en ligne et les néobanques.**

Un rapport de *Bain et Company* (2016) étudie la fidélité des clients (*customer loyalty*) dans la banque de détail (*retail banking*) dont il ressort que lors d'une fermeture d'agence bancaire environ 15% des clients vont changer de banque auquel il convient d'ajouter plus 20 à 25% qui vont choisir une seconde banque. Ce point a déjà été évoqué lors des développements consacrés aux réseaux d'agence, à leur densité et aux facteurs poussant à une réduction des réseaux d'agences. Nous percevons que la politique de fermeture d'agences des grandes banques à réseau initiées au nom de la productivité et des économies de coûts, génère paradoxalement *de facto* une *rente* en faveur des banques en lignes et des néobanques. Les clients ainsi perdus, pèseront en retour sur la rentabilité des banques commerciales, la course à la rentabilité en en deviendra d'autant plus difficile.

### **3.2.7. La mobilité bancaire a été imposée par la loi Macron.**

Changer de banque a longtemps été perçu comme l'ascension d'un Everest, lent et couteux, ce qui dissuadait très souvent les clients mécontents de changer de banque. La loi Macron <sup>344</sup> en imposant le droit à la mobilité bancaire a une incidence favorable au développement des nouveaux entrants.

### **3.3. LES BANQUES EN LIGNE ET LES NEOBANQUES ONT LE PLUS SOUVENT DES ACTIONNARIATS DE NATURE DIFFERENTE DONT IL DECOULE UNE DIVERSITE DES CHOIX STRATEGIQUES.**

La différence d'actionnariat entre les néobanques et les banque en ligne a une influence leur façon de saisir les opportunités de marché.

#### **3.3.1. La dichotomie : actionnaire bancaire versus actionnaire entrepreneur.**

Nous percevons une nette ligne de partage entre des banques en lignes majoritairement détenues par des banques traditionnelles ou des assureurs, et les

---

<sup>344</sup> La loi pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques (dite « loi Macron ») du 6 août 2015 prévoit le principe d'un « mandat de mobilité bancaire » afin d'accélérer et simplifier le changement de banque.

néobanques le plus souvent initiées par des entrepreneurs. À l'exception notable de *Max*<sup>345</sup>, les néobanques ont pour actionnaires des entrepreneurs, même si elles peuvent avoir vocation à être rachetées (*Compte-Nickel*) par des banques. Parfois, ce sont des *fintechs* (*business model* de cagnottes) qui sont rachetées par des banques afin d'essayer de transformer leurs utilisateurs en clients payants de néobanques (*Pumpkin, Morning*). Ces divers cas de figure sont représentés dans le tableau 18 qui est présenté ci-après.

**Tableau 18. Type d'actionariat des banques en lignes versus les néobanques.**

<b>Actionariat</b>	<b>Banques en ligne</b>	<b>Néobanques</b>
<b>Banque</b>	Création : <i>Boursorama Bank, ING Direct, Fortuneo, Hello Bank!, BforBank, VTB Bank, Bipop Banque, Egg France, Manager.one, APY Bank, Ma French Bank.</i> . Rachat : <i>Fidor Bank, Keytrade</i> (fusion avec <i>Fortuneo</i> ).	Création : <i>Max, Rachat : Pumpkin, Morning, Nickel</i> (ex- <i>Compte-Nickel</i> ).
<b>Assureur ou autre secteur</b>	Rachat par des assureurs : <i>Axa Banque, Allianz Bank.</i> Bancassurance : <i>ING Direct, eBanking (Fortis), Zebank</i> (Europ@web – Groupe B. Arnault) Rachat : <i>Orange Bank</i> (Télécommunication).	<i>CDC-Net</i> (marque de la Caisse des Dépôts et Consignations).
<b>Entrepreneur</b>	<i>N26, Ferratum Bank, La Nef</i> (associatif), <i>Bunq, Revolut.</i>	<i>Lydia, Qonto, Ibanfirst, Monese, Sogexia, Shine, Anytime, Ipagoo, Olky.</i>

### 3.3.2. L'exploitation des opportunités de marché.

Les entrepreneurs Boulanouar et Le Bret ont découvert en 2012 une niche inexploitée en créant la *Financière des Placements Electronique* (FPE) ayant pour marque *Compte-Nickel*. En 2017, les banques ont réagi des deux façons possibles copier en interne (« *make* ») pour *Banque Carrefour* et de racheter (« *buy* ») pour BNP Paribas. Il est important de constater la lenteur de leur réponse, face à une innovation disruptive dans un environnement de marché turbulent. Les entrepreneurs des néobanques et les banques en ligne (pilotees par les

<sup>345</sup> La maison mère est depuis sa création *Crédit Mutuel Arkéa*



grandes banques) sont en compétition pour exploiter les opportunités discernées sur le marché des banques comme nous pouvons l’observer dans le tableau 19 ci-après.

**Tableau 19. Exploitation de l’idée de bancarisation des non-bancarisés : « *make or buy* ».**

Nature des actionnaires	Compte Nickel	C-Zam	BNP Paribas (banque universelle étendue)
Entrepreneurs	Ryad Boulanouar, Hugues Le Bret.		
Banque		<i>Banque Carrefour</i> (Carrefour : 60%, BNP Paribas : 40%)	<i>BNP Paribas</i> (entreprise cotée – membre du CAC 40).
Stratégie	Découverte et exploitation de l’opportunité en France par des entrepreneurs (en partenariat avec la <i>Fédération des Buralistes</i> ). Slogan : « Compte sans Banque » (« <i>Make</i> »)	Imitation (« <i>make</i> ») : stratégie de suiveur en s’appuyant sur le réseau de magasins <i>Carrefour</i> en lieu et place des bureaux de tabac.	Rachat (« <i>Buy</i> ») à la suite de la validation de l’existence de l’opportunité : 450 000 clients en avril 2017. Exploitation de l’opportunité en Europe et nouvelle offre haut de gamme (« <i>Nickel Chrome</i> »). Slogan : « La Banque pour tous ».
Temps	2012	2017	2017

Nous pouvons constater que les banques à propos de la conquête des « *Millenials* » tantôt changent les business models en acquérant des *fintechs* (« *buy and make* ») s’agissant de *Morning* et *Pumpkin* ou créent ex nihilo une néobanque (« *make* ») dans le troisième cas. Par ailleurs, ils se sont également montrés plus réactifs que le cas du *banking the unbanked*. Les entrepreneurs qui créent des néobanques sont proportionnellement plus présents sur le segment de la clientèle d’entrepreneurs et (ou) d’entreprises. Une double explication peut être avancée, l’intensité concurrentielle y est perçue comme moindre, et par ailleurs un

client professionnel générant toutes choses égales par ailleurs, plus de PNB qu'un client particulier, il y serait plus facile de créer de la richesse. À l'inverse, il convient de constater dans le tableau 20 ci-après, une plus grande réactivité et créativité des banquiers s'agissant de l'offre bancaire sur mobile à destination des jeunes.

**Tableau 20. Les néobanques et l'exploitation de l'idée de captation des « Millenials »**

<b>Nature des actionnaires</b>	<b><i>Pumpkin</i></b>	<b><i>Morning</i></b>	<b><i>Max (marque de la Nouvelle Vague)</i></b>
Entrepreneurs	Trois étudiants alors à l'Edhec (Hugo Sallé de Chou et Constantin Wolfrom) et à Supinfo (Victor Lennel)	Eric Charpentier forcé à quitter la société lors du rachat.	Pas d'entrepreneurs ( <i>intrapreneurs</i> )
Banque	<i>Crédit Mutuel – Arkéa.</i>	<i>Banque Edel</i> (Groupe <i>Leclerc</i> ).	<i>Crédit Mutuel Arkéa.</i>
Stratégie	Initialement <i>fintechs</i> : utilisateurs d'une cagnotte gratuite pour remboursements entre amis (250 000 membres au moment du rachat de 80% des actions). Post-rachat, devenir une néobanque à destination des 18 à 28 ans.	Initialement <i>fintech</i> : services de paiement entre particuliers et de cagnottes. Post-acquisition : devenir une néobanque à destination des jeunes et offrir des services de BtoB.	Création volontaire d'une néobanque. <i>Nouvelle Vague</i> société anonyme au capital de 20 040 000 euros ayant le statut d'établissement de paiement.
Temps	Création en septembre 2014	2013	2017
Rachat	Rachat en juillet 2017	Rachat en février 2017	Non (création)

Dans le tableau 21, ci-après le positionnement stratégique des principaux acteurs sur le marché français des services bancaires et de paiements en ligne.

**Tableau 21. Paysage concurrentiel de quelques acteurs opérant sur le marché français.**

Taille de la gamme	Clientèle de particuliers	Clientèle d'entreprises (ou mixte)
<b>Large gamme de services bancaires</b> : banque en ligne (et la néobanque publique CDC-Net qui peut faire du crédit.)	<i>ING Direct, Boursorama Banque, Monabanq, BforBank, Fortuneo, Allianz Bank, Axa Bank, Hello Bank!, Orange Bank, Ferratum Bank, Ditto Bank, Ma French Bank, APY Bank.</i>	<i>CDC-Net, Manager.one.</i>
<b>Services de paiements basiques</b> : néobanques classiques (ou assimilé)	<i>Morning, Pumpkin, Nickel, Sogexia, Max, C-zam.</i>	<i>Qonto, Ibanfirst, Anytime, Olky, Monese, Ipagoo, N26, Revolut, Shine.</i>

Si les banques en lignes et certaines néobanques ont fait leurs preuves sur le marché des particuliers en captant plus de 100 000 clients (d'ING Direct à Orange Bank), sur le marché des entreprises et des professionnels aucun acteur n'a annoncé de chiffres significatifs. Le tableau 22 montre les stratégies concurrentielles de quelques acteurs.

**Tableau 22. D'après les stratégies génériques de Porter (1980).**

Domination par les coûts	Différenciation	Segment (Niche)
<i>ING Direct, Boursorama, N26, Revolut.</i>	<i>La Nef, Soshop.club.</i>	<i>CDC-Net, Xaalys.</i>

Nous pouvons constater que comme dans de nombreux autres secteurs, les banques en ligne et néobanques peuvent tenter d'entrer en concurrence de manière frontale entre elles et avec les banques à réseau ou se focaliser sur des niches choisies.

### **3.4. LES BANQUES EN LIGNE ET LES NEOBANQUES CONSTITUENT DES FORMES ORGANISATIONNELLES**

Le changement d'environnement concurrentiel à la suite de l'adoption de deux directives européennes (DSP 1 et DME 1) est directement à l'origine de l'apparition des

néobanques. Tout comme quelques années auparavant la diffusion d'internet en France avait permis l'apparition des banques en ligne.<sup>346</sup>

### 3.5. LE NOM EN TANT QU'ÉLÉMENT CONSTITUTIF DE L'IDENTITÉ ET DE LA LÉGITIMITÉ AU SERVICE DE L'ÉMERGENCE ORGANISATIONNELLE.

Alors qu'un compte bancaire s'ouvre désormais en ligne ou sur son portable en quelques minutes, le premier contact entre le client et sa banque s'opère sur le site internet ou l'interface mobile. La première chose qui distingue les concurrents est le *nom* qui apparaît souvent sous la forme d'un *logo*. On comprend l'importance de ce premier contact qui loin d'être anodin peut s'avérer primordial. Par ailleurs, on pressent aussi intuitivement que dans les recommandations<sup>347</sup> de bonne banque entre pairs, c'est d'abord, un nom d'acteur du marché que l'on donne. De même, une réputation est attachée à ce nom.

Au Moyen-Âge et à la Renaissance, les banquiers sont désignés par un terme générique qui désigne la minorité de parias à laquelle ils appartiennent : Templiers, Juifs, Lombards, Protestants ... Plus tard, *la Haute banque* au XVIIIe et XIXe siècle se caractérise par des noms d'établissements qui se confondent avec les familles<sup>348</sup> qui les ont créées et donc confèrent à celles-ci une grande visibilité par rapport à l'ensemble de la population. Les premiers noms de banques commerciales modernes sous le règne de Napoléon III témoignent de la même complexité constatée qui consacre une rupture complète avec l'entreprise familiale pour mettre en avant au contraire l'institution : tout à la fois pérenne et aspirant à l'universalité. Le meilleur exemple réside dans la constitution de la première banque commerciale française, le 7 mai 1859. Un décret impérial de Napoléon III, ratifie les

---

<sup>346</sup> La diversité des formes organisationnelles ne serait donc que le reflet de la globalité des réponses alternatives d'une population face à un changement de leur environnement. Il ne s'agit néanmoins que d'une *condition nécessaire* à l'émergence et par voie de conséquence à la survie, mais celle-ci ne constitue *pas une condition suffisante*. En effet, l'organisation devra impérativement attirer un nombre suffisant de clients pour atteindre le point mort et assurer sa survie. Un autre moyen d'assurer sa pérennité peut passer par une attractivité suffisante pour faire l'objet d'une acquisition ou d'une fusion.

<sup>347</sup> En 2019, la publicité de *Boursorama Banque* déclare : « *On ne recommande pas une banque moyenne* ».

<sup>348</sup> La banque juive est d'abord et souvent d'origine allemande (Cahen d'Anvers, Fould, Heine, Rothschild, Stern), pays devenu l'ennemi principal depuis 1870, et donc dénoncée comme étrangère et cosmopolite par l'extrême droite. Il en va de même des banquiers protestants souvent d'origine suisse (Delessert, Hottinguer, Mallet), ou italienne (André) ou ayant des liens avec l'Allemagne et l'Alsace (Schlumberger, Poupart de Neuflyze). À partir surtout de la fin de l'interdiction de l'usure par le droit canon (1830), les familles catholiques seront à leur tour représentées de manière significative (Davillier, Laffitte, Perier, Pillet-Will, Seillière). Avec l'apparition des sociétés anonymes, les banques deviennent la propriété d'actionnaires multiples et donc celles-ci deviennent impersonnelles

statuts de la « *Société Générale du Crédit industriel et commercial* <sup>349</sup> ». Le fait de commencer un nom de banque par les mots « Société Générale » est alors un moyen de signifier l'importance, le grand nombre d'actionnaires et la vocation relativement universelle de l'établissement. Mais cette pratique sera rapidement écartée, car elle s'avère aussi un facteur de confusion <sup>350</sup>(initialement non perçu) pour les clients. Bonin (2014) s'est penché sur la *Société Générale* <sup>351</sup> dans un chapitre deux au titre évocateur : « *Bâtir une clientèle et un capital de confiance (1864-1890)* » note de manière très explicite : « *La préhistoire de la grande entreprise Société Générale nécessite un quart de siècle, le temps de la doter d'une base de clientèle étoffée, variée et, si possible, fidèle. Comme la banque par de rien, puisque, malgré certains parrainages, elle n'hérite pas de maisons antérieures, tout est à bâtir !* » (p.35)

Les banques en ligne ne procèdent pas d'un tel *tabula rasa* puisqu'elles s'inscrivent dans la légitimité historique de leur actionnaire : « *Boursorama* est une filiale de la *Société Générale* » (Site : Avertissement légal), « *Hello Bank ! by BNP Paribas* » (Logo), « *BforBank*, affiliée au Groupe *Crédit Agricole* » (Site : Mentions légales) ou « *APY Bank by Crédit Agricole Nord Est* » (Site) Enfin, *ING Direct* ou *VTB Direct* ont rajouté le mot direct au sigle de la maison mère... À l'inverse, les néobanques sont bien comparables aux banques modernes du Second Empire il s'agit bien de construire à partir de rien, écrire sur une page blanche comme l'évoquent des noms tels qu' *Anytime*, *Max*, *Pumpkin*, *Revolut* ... Pour synthétiser, à partir du Second Empire, et des lois sur les sociétés commerciales, le nom des banques est le reflet d'un actionnariat diversifié et de la zone géographique d'influence visée au lancement

---

<sup>349</sup> Stoskopf (2009) dans son ouvrage consacré au CIC paru à l'occasion des 150 ans de la banque note : « *Au cours des premières années de son existence, il n'est question dans les archives de la banque ni du Crédit industriel et commercial, encore moins du CIC, mais de la Société Générale de crédit, ou de la Société Générale tout court.* » (p.15)

<sup>350</sup> Stoskopf (2009) souligne à cet égard : « *Or, ce n'était ni le premier, ni le dernier établissement de crédit à s'appeler Société Générale : parmi les précédents, figure la Société Générale de Belgique, fondée en 1822, et la Société Générale de Crédit mobilier, plus communément appelée Crédit mobilier. La fondation en mai 1864 de la Société Générale pour favoriser le commerce et l'industrie en France, qui n'eut d'autre solution que d'être abrégée en Société Générale, obligea la banque de la rue de la Victoire à lui abandonner cette dénomination partagée.* » (Idem)

<sup>351</sup> Bonin (2014) poursuit sa démonstration alors en soulignant tout particulièrement l'importance du nom : « *Cette stratégie suit plusieurs cheminements. Il faut d'abord mettre en valeur le nom même, Société Générale pour favoriser le commerce et l'industrie ; le mot « générale » signifie la force, la volonté d'omniprésence. Les objectifs (favoriser le commerce et l'industrie) insistent sur la mission d'une maison destinée à soutenir la croissance du pays, les firmes qui permettraient de résister à la toute-puissance britannique et aux rivaux belges, prussiens ou suisses.* » (p.35)

de celle-ci.<sup>352</sup> La référence au mot banque n'est plus systématique et disparaît pour les néobanques, elles ont souvent des noms à la connotation positive (*Anytime, Shine, Max*), mais qui ne décrivent que très rarement leur activité (*Compte-Nickel, Ibanfirst*). Les banques en ligne sont partagées entre celles qui font le choix de s'approprier les attributs positifs attachés à la banque (sécurité, fiabilité, solidité, confiance) et comprendront le mot banque dans leur nom, et celles qui au contraire veulent éviter les critiques faites aux banques (lourdeur, lenteur, bureaucratie, chères et élitistes) afin de s'en démarquer pour promouvoir une image différente (ouverte, dynamique, chaleureuse, simple et rapide). Il en résulte une séparation des *patterns* de noms pour les 2 population comme le montre le tableau 23.

**Tableau 23. Présence (ou absence) du mot banque dans le nom ou la marque des banques en ligne et des néobanques.**

	Banques en lignes	Néobanques
<b>Le nom ou la marque contient le mot Banque</b>	14 cas: <i>Boursorama Banque, Monabanq, Axa Banque, Allianz Banque, Orange Bank, BforBank, Zebank, Bipop Banque, Hello Bank!, Ferratum Bank, Fidor Bank, Ditto Bank, Ma French Bank, APY Bank.</i>	0 cas
<b>Absence du mot Banque</b>	8 cas: <i>ING Direct, Fortuneo, Bunq*, VTB Direct, C-zam, N26, La Nef, Manager.one.</i>	17 cas: <i>Nickel, Revolut, Lydia, Pumpkin, CDC-Net, Qonto, Ibanfirst, Monese, Sogexia, Morning, Anytime, Ipagoo, Max, Olky, Soshop.Club. Shine, Xaalys.</i>

\* On observera néanmoins le fait de jouer sur la proximité phonétique entre les mots *Bunq* et *Bank*

Cette absence totale de référence aux banques dans les noms des néobanques opérant en France a failli ne pas être le cas. En effet, les deux fondateurs de *Compte-Nickel*

<sup>352</sup> Nous pouvons citer les noms : *Société Générale de Crédit mobilier (1852), Société Générale de Crédit industriel et commercial (1859), Crédit Lyonnais (1863), Société Générale pour favoriser le commerce et l'industrie en France (1864), Banque de Paris et des Pays-Bas (1872), Banque de l'Indochine (1875), Société de l'Union Générale (1877) dite plus communément Union Générale, Banque française pour le Commerce et l'Industrie – BFCI (1901), Banque de l'Union parisienne (1904)*. Le pattern de formation de nom est en premier l'activité exprimée par le mot banque ou crédit, et ensuite par un à trois mots qui qualifie la localisation. Pour les banques à fortes ambitions, ce pattern sera en début de période, éventuellement précédé de la terminologie « *Société Générale* ». Dans l'industrie, l'équivalent sera plutôt « *Compagnie Générale* » qui remplit un rôle équivalent dans le pattern de formation de nom des entreprises ayant de grandes ambitions. Il est symptomatique de remarquer qu'à la suite du scandale du *Crédit lyonnais* ce dernier, racheté par le *Crédit Agricole*, a opté pour le nom *LCL* en septembre 2005.

avaient initialement pensé au nom de *No Bank*<sup>353</sup>, dénomination finalement abandonnée, car jugée trop négative. Nous avons vu que les noms des banques depuis la période moderne qui commence au Second Empire sont composés de manière dominante de 2 mots minimum, l'un faisait généralement référence au statut bancaire et l'autre au lieu d'exercice de l'activité. L'existence de deux mots dans le nom n'est plus systématique s'agissant des banques en ligne, et est même très rare s'agissant des néobanques comme nous l'observons dans le tableau 24 ci-après.

**Tableau 24. Nombre de mots contenu dans le nom de l'organisation ou la marque.**

	Banques en lignes	Néobanques
<b>Le nom ou la marque contient un mot unique</b>	8 cas: <i>Fortuneo, Monabanq, Bunq, Zebank, C-zam, N26, BforBank, Manager.one.</i>	15 cas: <i>Nickel, Revolut, Lydia, Pumpkin, Qonto, Ibanfirst, Monese, Sogexia, Morning, Anytime, Ipagoo, Max, Olky, Xaalys, Shine.</i>
<b>Présence de 2 mots</b>	13 cas: <i>ING Direct, Boursorama Banque, Axa Banque, Hello Bank!, Allianz Bank, Orange Bank, Bipop Banque, VTB Direct, La Nef, Ferratum Bank, Fidor Bank, Ditto Bank, APY Bank.</i>	2 cas: <i>CDC-Net, Soshop.Club.</i>
<b>Présence de 3 mots</b>	1 cas: <i>Ma French Bank.</i>	

NB: Le nom initial *Number 26* a été ramené à un mot *N26* en 2016, date d'obtention du statut bancaire.

Les nouveaux acteurs, témoignent d'un fort *isomorphisme symbolique* dans les *pattern* de nom en privilégiant les mots uniques, à la connotation positive, faciles à retenir, chaleureux ou dynamiques, et incarnant le cas échéant, la modernité<sup>354</sup>. Ni les banques en ligne, ni les néobanques n'ont suivi le *pattern* de formation des noms des banques à réseau

<sup>353</sup> *No Bank* a finalement donné son nom à une monographie au nom éponyme dans laquelle un des fondateurs Le Bret (2013) raconte la genèse difficile de cette forme organisationnelle et notamment au-delà du scepticisme du monde bancaire, la difficulté initiale à trouver un financement auprès du capital risque.

<sup>354</sup> En avril 2018, à l'occasion du premier anniversaire du rachat de la néobanque *Compte-Nickel* par *BNP Paribas*, le nom de la marque a été raccourci en *Nickel* ce qui valide notre propos. *C-zam* est une allusion phonétique à un conte célèbre: "Sésame ouvre toi". *Manager.one* possède comme logo un M stylisé.

dont le résultat ultime a été l'acronyme reposant sur des bigrammes (*CA, SG*), des trigrammes (*CIC, SMC, LCL*) ou plus rarement de quadrigrammes (*BPCE, HSBC*) comme nous pouvons l'observer dans le tableau 25 ci-après.

**Tableau 25. Noms fondés sur un acronyme de trois lettres ou autre.**

Nombre de lettres	Banques en ligne	Néobanques
Trigramme seul.	Néant	Néant
Trigramme et allusion à internet	<i>VTB Direct, ING Direct</i>	<i>CDC-Net.</i>

*VTB*, 2<sup>e</sup> banque russe à capitaux public, est l'abréviation de *Vnechtorgbank*<sup>355</sup> (*VTB*). *ING* est l'acronyme de *Internationale Nederlanden Groep*<sup>356</sup>. *CDC* est l'acronyme de *Caisse des Dépôts et Consignations* dont le nom remonte une loi du 28 avril 1816 à l'origine de sa création. Dans les trois cas, la référence à un canal de distribution online est caractérisée par une adjonction aux trois lettres soit le mot *Direct* pour les deux banques en ligne et *net* pour la néobanque. S'agissant des néobanques, le recours à un mot unique, et souvent court, rend ce dernier sans objet. Nous constatons ci-dessous dans le tableau 27, un isomorphisme symbolique sur des noms de néobanques reposant usuellement sur un mot unique principalement de 5 à 7 lettres. Ce qui domine également le *pattern* des formations de nom des néobanques consiste en des noms à deux syllabes (*Lydia, Qonto, Morning, Shine, Xaalys*) ou trois (*Revolut, Monese, Sogexia*), donc faciles à prononcer et plus rarement à syllabe unique (*Max*) ce qui dispense d'un acronyme au demeurant caractéristique des banques traditionnelles (*LCL, CIC, CM ...*). Une tendance lourde au raccourcissement et à la simplification des noms de banques avait été constatée pour les banques à réseau dont le point d'aboutissement était le sigle (*Société Générale de crédit industriel et commercial*, puis *Crédit industriel et commercial* et enfin *CIC*<sup>357</sup>). S'agissant des banques en ligne les noms sont raccourcis, mais les sigles demeurent rares (*ING Direct, VTB Direct*) tout comme dans les

<sup>355</sup> Soit en alphabet cyrillique russe *Внешторгбанк (ВТБ)* elle-même la contraction de *Банк Внешней Торговли* qui signifie littéralement en français « banque de commerce étranger ».

<sup>356</sup> Nom né de la fusion au Pays-Bas en 1991 entre l'assureur *Nationale Nederlanden* et la banque à réseau *NMB Postbank* (la banque postale des Pays-Bas qui venait elle-même de fusionner avec la banque privée *NMB*).

<sup>357</sup> Comme le note Stoskopf (2009), s'agissant du *CIC*, la simplification et le raccourcissement du nom commercial *Société Générale de Crédit Industriel et Commercial* (né en 1859) sont lents à être consacrés juridiquement ; à savoir l'assemblée générale du 5 mai 1953 pour que la raison sociale soit officiellement ramenée à *Crédit industriel et commercial*, puis une seconde le 20 mai 1969 pour l'adoption du sigle *C.I.C.*



néobanques (*CDC-Net*). Les néobanques se sont donc quant à elles érigées en rupture de ce *pattern* de formation des noms bancaires en privilégiant le mot unique sans référence à l'activité bancaire (*Morning, Max, Olky*).

#### CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE :

Dans cette deuxième partie nous avons défini les termes de *fintech*, banque, banque en ligne et néobanque et décrit l'environnement bancaire sous un angle juridique, financier, et surtout stratégique.

Nous avons montré que les nouveaux acteurs que nous étudions (banques en ligne et néobanques) sont en phase de conquête de clientèle face aux banques à réseau qui en réponse accentuent les fermetures d'agence et essaient de se digitaliser. Le taux de natalité des nouveaux acteurs, s'est fortement accru au cours de la période récente. Il en est de même de l'immigration d'acteurs principalement en provenance de l'EEE. Cette forte dynamique des populations étudiées ne va pourtant de soi. Ces nouveaux acteurs, tardent à atteindre la rentabilité.

Bien plus, la mortalité des acteurs de la banque en ligne a été très significative dans l'hexagone. Celle-ci, n'a frappé que des acteurs à actionnariat étranger, ce qui doit amener à s'interroger sur l'existence d'un handicap de l'étranger (*liability of foreignness*). Les acteurs de notre recensement ne sont pas homogènes, il a donc été nécessaire de recourir à un échantillon d'acteurs comparables, en ayant recours à un filtre basé sur l'âge des organisations retenues.

Lors de notre recensement nous avons constaté que le phénomène migratoire était presque équivalent aux naissances. L'immigration joue donc un rôle central dans la forte dynamique de nos populations.

Nos deux populations sont marquées par une grande diversité, et l'isomorphisme, se limite à l'isomorphisme symbolique lié au nom. Avec le logo, il constitue le premier élément accessible de l'identité des organisations. Les *patterns* de formation de nom sont très marqués et spécifiques à chacune des deux populations étudiées. En dépit de la prolifération de nouveaux acteurs, un début de consolidation peut être constaté au travers de deux vagues de fusions et acquisitions que nous avons identifiées qui seront étudiées ultérieurement.

## **PARTIE 3. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE (ETUDES DE CAS MULTIPLES ET csQCA).**

Cette partie sera consacrée à la description de la méthode que nous avons utilisée pour réaliser nos deux études empiriques successives (sur la survie, puis le rachat).

### **4. LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE : RESEARCH DESIGN, METHODES DES CAS MULTIPLES ET PRINCIPES DE L'ANALYSE QUALI-QUANTITATIVE COMPAREE SIMPLE (csQCA).**

Nous présenterons successivement, notre démarche de recherche, puis notre méthodologie de recours à des cas multiples, enfin nous aborderons la question des choix opérés pour le recours à l'analyse quali-quantitative comparée simple (AQQC).

#### **4.1. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET REALISATION DES ETUDES DE CAS.**

##### **4.1.1. Ontologie, épistémologie et critères de scientificité.**

S'intéresser à l'ontologie repose sur un questionnement fondamental : quelle est la nature du monde ? Hatch et Cunliffe (2009), écrivent : « *L'ontologie renvoie à la manière dont nous considérons la réalité. Y a-t-il une réalité objective et observable, ou est-elle subjective, n'existant que dans nos esprits ?* ». (p.34) Cette question, faussement simple, va produire deux grandes écoles pour y répondre, dont les positions au moins du point de vue théorique sont assez largement irréconciliables<sup>358</sup>. Il convient, bien évidemment, de considérer qu'entre la vision purement théorique et la réalité de la recherche la « pureté » ontologique semble probablement rare, voire improbable. D'ailleurs Hatch et Cunliffe (2003), nuancent l'existence d'une *summa divisio* qui expliquerait toutes les situations, en tout lieu et en tout temps, et sans nuances : « *Entre ces deux extrémités, on trouve plusieurs combinaisons de subjectivisme et d'objectivisme* » (p.35) L'épistémologie choisie pour la

---

<sup>358</sup> « *Les subjectivistes se trouvent à une extrémité du continuum et considèrent que quelque chose n'existe que quand on lui attribue une signification ou qu'on le ressent. À l'autre extrémité, les objectivistes considèrent que la réalité existe de manière indépendante de ceux qui en font partie. D'un point de vue subjectiviste, les personnes construisent et ressentent les réalités de manière différente parce que les individus et les groupes ont leurs propres suppositions, croyances et perceptions qui les amènent à agir et à penser ainsi. Du point de vue objectiviste, les personnes réagissent à ce qui se passe autour d'elles, et de manière prévisible parce que leur comportement fait partie du monde matériel dans lequel elles évoluent et qu'il est déterminé par certaines causes, comme l'est le comportement de la matière.* ». (Hatch et Cunliffe, 2009, p.34-35)

présente recherche est le positivisme<sup>359</sup>. L'épistémologie constitue selon les termes de Allard-Poesi et Perret (2014) : « *L'épistémologie peut se définir comme la discipline philosophique qui vise à établir les fondements de la science.* » (p.15). S'il est question d'épistémologie, c'est aussi qu'il est question de besoin (d'obligation) de se justifier, apanage tout particulier des sciences sociales<sup>360</sup> comme le souligne Dumez (2010). Mbengue et Vandangeon-Derumez (1999) soulignent le regain d'intérêt retrouvé pour l'épistémologie, laquelle ne parvient néanmoins pas à faire reculer des présugés particulièrement résilients<sup>361</sup>. Morgan et Smircich (1980) avaient rappelé que l'épistémologie peut se penser comme un *continuum*. Revisitant cet article séminal, Cunliffe (2012) a montré que la distinction stricte entre l'objet et le sujet avait été également remise en question, ce qui justifiait en retour, de repenser la distinction entre objectivisme et subjectivisme. Dans notre démarche plutôt objectiviste, nous avons essayé d'intégrer le parti pris des perspectives multiples et à cet égard nous avons eu recours à deux méthodes : celle des cas multiples et de l'analyse quali-quantitative comparée simple (csQCA). Entre ces deux méthodes, ce sont les cas qui ont eu la prééminence. La *QCA interprétative* étant en effet, au service de l'étude des cas, étude effectuée dans une perspective d'écologie des populations organisationnelles. Ce choix ne va pas de soi, puisque lors du traitement d'échantillons plus larges (*QCA configurationnelle*<sup>362</sup>), les études de cas ne servent qu'à collecter des informations minimales pour renseigner la table de vérité. La perspective est alors inversée, les cas deviennent de simples collecteurs de données basiques au service de la QCA. S'agissant de la théorie choisie qui est *l'écologie des populations organisationnelles*, il existe très clairement un *déterminisme* sous-jacent qui est aux antipodes du volontarisme possible dans le cadre

---

<sup>359</sup> Pour définir une épistémologie positiviste on peut se référer à Hatch et Cunliffe (2009) : « *Pour les positivistes, la bonne connaissance est générée par l'élaboration d'hypothèses et de propositions, par la récolte et l'analyse de données et, finalement, par la confrontation de la réalité externe qui est représentée par les données avec des hypothèses et des propositions afin de voir si celles-ci sont correctes. [...] Les principes fondateurs de l'épistémologie positiviste sont ceux de la raison, de la vérité et de la validité* » (P.35)

<sup>360</sup> « *On ne demande pas à un chercheur qui utilise des techniques économétriques pour faire de l'analyse financière de préciser sa « posture épistémologique ». Un chercheur qui pratique l'étude de cas s'y sent contraint.* » (Dumez, 2010, p.3)

<sup>361</sup> « *L'examen de la littérature récente en management stratégique conduit à constater qu'une importance de plus en plus grande est accordée aux considérations épistémologiques... Paradoxalement, ce regain d'intérêt pour l'épistémologie s'accompagne parfois de préjugés tenaces. Par exemple, l'idée est largement répandue selon laquelle l'usage des outils de recherche "quantitatifs" est réservé aux recherches "positivistes" et que, inversement, les outils "qualitatifs" sont ceux qu'il convient d'utiliser dans les recherches "constructivistes" ou "interprétatives"* ». (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999, p.2)

<sup>362</sup> Dans ce cas de figure la prééminence est inversée les cas sont au service de la QCA et l'on s'expose à ne répondre qu'à la question comment ? en se privant de la réponse au pourquoi ? (Curchod, 2003).

d'une réalité construite. Dans le cas spécifique de notre recherche, les données *préexistent* au chercheur, qui va se contenter de les sélectionner, les interpréter et enfin d'essayer de les expliquer. Pour Hannan et Freeman (1977), la réalité des organisations, à l'instar de ce qui existe en biologie, est déterminée par des lois naturelles, des mécanismes relativement immuables dans le temps et l'espace. Les faits (survie ou mort), sont mesurés par des données à priori objectives (inscription au registre du commerce et date de liquidation volontaire ou judiciaire), celles-ci sont « froides » au sens de Girin (1986). Néanmoins, la définition de la mort organisationnelle que nous avons retenue qui est celle de Sutton (1987), amène à tempérer ce propos. En effet, la mort organisationnelle est sujette à une interprétation (disparition de l'essentiel de l'identité), qui possède sa part de subjectivité. La mort biologique, semble en effet moins délicate et subjective (électro-encéphalogramme plat), encore que les débats bio éthiques sur la mesure de la notion de fin de vie soient également complexes. Les matériaux bruts de l'étude préexistent et ne sont donc pas construits, mais les choses doivent être nuancées lorsqu'on dépasse le stade de l'outil pour passer à celui de la méthodologie. Le recours à l'aller-retour entre les cas et la théorie caractéristique des études de QCA est à l'origine de l'introduction inéluctable d'une part inéluctable de constructivisme. Le recensement est réalisé sur la base d'une définition que nous avons proposée. L'échantillonnage résulte de nos choix de chercheur, de notre construction. Le choix de l'unité d'analyse est d'abord un choix technique<sup>363</sup>, en tout cas s'agissant d'une QCA. Du point de vue épistémologique, la QCA est une méthode qui demeure assez largement *inclassable* pour des raisons multiples. L'analyse quali-quantitative comparée ne peut pas être considérée comme purement positiviste. Curchod (2003) note avec justesse<sup>364</sup> que si l'on ne veut pas s'exposer à une critique de chercheur « positiviste naïf », il faut accepter la part de constructivisme consubstantielle à la démarche QCA. La méthode QCA trouble encore plus le débat en plaçant le chercheur dans un *continuum*

---

<sup>363</sup> Ayant à priori un faible impact épistémologique.

<sup>364</sup> « *La discussion du statut à accorder à la réalité et aux théories est absente de l'oeuvre de Ragin, qui se situe sur un plan essentiellement méthodologique. Toutefois, cette distinction pose un problème épistémologique puisque dans les sciences les faits sont en partie « construits » par le chercheur, en particulier par l'expérimentation, et les théories sont loin de représenter une réalité qui existerait « en soi ». En parlant d'aller-retour entre faits et idées, le chercheur peut être taxé de positivisme naïf, surtout quand il affirme vouloir étudier la « complexité ». En effet, les épistémologies constructivistes ont largement critiqué la modélisation analytique - donc plutôt positiviste - des phénomènes complexes, pour proposer une modélisation systémique reposant sur la compréhension de la finalité du phénomène complexe (Le Moigne 1994 et 1995).* » (Curchod, 2003, p.164)

épistémologique un peu incertain<sup>365</sup> (« impur » dit Curchod, 2003). Curchod (2003) souligne que cette absence de pureté méthodologique, n'a rien de choquante si l'on considère à l'inverse, que de nombreux travaux qui se veulent exclusivement constructivistes empruntent très largement au positivisme<sup>366</sup>. Néanmoins, nous pouvons d'ores et déjà souligner, et ce point sera développé ultérieurement, que le choix de l'analyse qualitative quantitative comparée simple (csQCA) qui attribue un rôle moindre au chercheur dans l'analyse des cas (il a vocation à être moins "constructiviste"<sup>367</sup>), par rapport à la version logique floue (fsQCA) dans laquelle son rôle est plus central<sup>368</sup>. Un dernier point, et non des moindres, doit être évoqué. Il a été mis en avant par Curchod (2003), la nature de la réponse disponible par la méthode QCA. Le logiciel de QCA ne répond pas à la question *pourquoi* ? mais au contraire à la question *comment* ? Il appartient donc au chercheur grâce à l'analyse des cas multiples d'essayer de répondre également au *pourquoi* ? Nous retrouvons donc, l'irréalisme d'une prétention à un positivisme pur ou à un objectivisme pur.

#### 4.1.2. Méthodologie du recensement des acteurs

Nous avons étudié les organisations appartenant (ou ayant appartenu) à la population des banques en lignes et à celle des néobanques. *Recensement des vivants* : par *vivants* nous avons retenu les sociétés qui ont une activité qui est sensiblement la même que lors de leur création<sup>369</sup>, avec ou sans changement d'actionnaire majoritaire, qu'il s'agisse de sociétés saines ou en difficultés. *Recensement des morts* : nous avons retenu comme définition des *morts* les sociétés qui ont connu une modification substantielle de leur forme (et) ou de leur objet social ce qui recouvre des cas de figure très différents : dépôt de bilan, liquidation volontaire, fermeture etc. ... À notre connaissance, il n'existe aucun recensement

---

<sup>365</sup> Curchod (2003) écrit à cet égard : « *La méthode quali-quantitative comparée ne s'inscrit pas dans un paradigme « pur » : elle n'est ni purement constructiviste à cause de cette distinction entre cas et théories, ni purement positiviste puisqu'elle permet de construire des théories sur des cas qui, eux aussi, sont construits.* » (p.164)

<sup>366</sup> « *Quoi qu'il en soit, le débat entre constructivisme et positivisme est largement valide sur un plan philosophique, mais semble bien stérile dès que l'on se place au niveau de la pratique de recherche, comme le montre une étude sur un échantillon de thèses ouvertement constructivistes en sciences de gestion (Charreire et Huault 2001), concluant que ces recherches font de larges emprunts au paradigme positiviste, en particulier dans les références citées à l'appui des thèses défendues, et dans les méthodes et outils utilisés. La « pureté » épistémologique semble bien hors de portée.* » (Curchod, 2003, p.165).

<sup>367</sup> L'analyse ne se pose pas en termes d'appartenance, et il n'y a pas de barème (calibration des données) ou de niveau (*threshold*) à déterminer entre les deux variables binaires 1 et 0.

<sup>368</sup> Notamment du fait de son rôle dans la calibration des données.

<sup>369</sup> C'est-à-dire des firmes qui seront parvenues au fil du temps à préserver l'essentiel de leur identité (Sutton, 1987).

des morts en dehors de la présente recherche, et il n'a donc pas été possible de réaliser une triangulation avec des études déjà existantes. À la réserve près, que des études anciennes qui recensaient les vivants comprenaient des acteurs aujourd'hui disparus (Cf l'étude DGCCRF, voir infra). Nous avons observé par ailleurs, que les études existantes, émanant de praticiens ou des pouvoirs publics souffrent du *biais du survivant* pour leur analyse. L'impossibilité d'une bonne triangulation dès lors, augmente le risque d'oubli lors du comptage, et donc d'erreur dans le recensement des morts.

Pourquoi avons-nous eu recours au recensement ? Un recensement reste compatible avec le nombre cas préconisés par les divers auteurs soit 12 à 100 selon Mbengue et al. (2014, p.359). Lorsque l'échantillon est inférieur à une population de 50 unités, Henry (1990), recommande le recensement de nature à améliorer la représentativité des résultats obtenus. Royer et Zarlowski (2014), notent qu'il faut être conscient que l'on doit effectuer un choix entre deux modalités par nature imparfaites.<sup>370</sup> Même en étant prudent et en triangulant ses sources, il est difficile d'affirmer de manière péremptoire que l'on peut s'affranchir d'un risque d'omission par essence toujours possible. À l'inverse, le recensement d'une population restreinte permet a priori d'écarter le risque de double comptage et minimise le risque d'affectation à la mauvaise population<sup>371</sup>. Royer et Zarlowki (2014), citent par ailleurs Giard (2003), qui pose très bien les termes du débat en affirmant qu'effectuer un choix entre l'intégralité d'une population et celle d'un échantillon probabiliste consiste à arbitrer « *entre une valeur réputée exacte, mais entachée d'une erreur qu'il est impossible de connaître et une valeur sans doute inexacte, mais dont la précision peut être appréciée* » (p.167-168). Face à des solutions par nature imparfaites, le choix d'un recensement est aussi dicté par la théorie de l'écologie des populations organisationnelle qui est la théorie retenue<sup>372</sup>.

Dans le tableau 26 ci-après, nous décrivons les caractéristiques des populations que nous aurons à séparer pour les compter.

---

<sup>370</sup> « [...] l'étude d'un échantillon présente de nombreux avantages par rapport au recensement, notamment en termes de coûts, de délais et de fiabilité. Les deux premiers de ces avantages semblent évidents, mais tendent à se réduire en raison de l'accessibilité croissante des bases de données. Le fait qu'une étude menée sur un échantillon puisse conduire à une plus grande fiabilité qu'un recensement heurte davantage le sens commun. Mais tout comme les échantillons, les recensements peuvent comporter des biais tels que l'omission ou le double comptage d'un élément et les erreurs des répondants ». (Royer et Zarlowki, 2014, p.220).

<sup>371</sup> Le grand public et les médias ont tendance à confondre les banques en ligne et les néobanques, plus rarement l'erreur peut venir de professionnels (Cf infra l'étude Xerfi qui a été analysée).

<sup>372</sup> Carroll et Hannan (2000) le préconisent également lorsqu'on a affaire à des petites populations.

**Tableau 26. Comment identifier les populations et affecter avec justesse les individus.**

<b>Banques en ligne : <i>pure player</i>.</b>	<b>Néobanques : non-banques (<i>fintechs</i>) proposant des comptes bancaires.</b>
Services bancaires potentiellement complets, par un acteur sans réseau d'agences bancaires, accordant des crédits et acceptants des dépôts (garantis). Licence bancaire : statut d'établissement de crédit.	Services bancaires incomplets : existence d'un compte bancaire et de moyens de paiement. Statut : établissement de paiement, établissement de monnaie électronique, notamment.

Les banques en lignes et les néobanques quel que soit le taxon retenu ont un quadruple choix qui se présente à elles, en effet en l'absence de structures physiques (territorialité des agences bancaires traditionnelles) elles se trouvent libérées pour le choix de leur zone de chasse. Dans le tableau 27 ci-après, nous pouvons constater que la population des acteurs de services bancaires en ligne peut donc choisir lors de sa création (ou dans le temps) un territoire de prédation qui s'offre à elle en fonction des ambitions et des moyens dont elle dispose (une niche au sein du marché hexagonal, le marché domestique, l'espace économique européen, le monde).

**Tableau 27. Dimension du champ concurrentiel choisi par quelques acteurs.**

<b>Monde</b>	<b>Espace économique européen (EEE)</b>	<b>France</b>	<b>Segment du marché français</b>
<i>Hello Bank!</i> , <i>Revolut</i> , <i>B26</i> . <i>ING Direct</i> (avant 2011).	<i>Nickel</i> (post rachat), <i>ING Direct</i> aujourd'hui, <i>Fortuneo</i> .	<i>Manager.one</i> . <i>Compte-Nickel</i> (lors de sa création). <i>APY Bank</i> , <i>Ma French Bank</i> .	<i>CDC-Net</i> (professions juridiques et majeurs incapables). <i>La Nef</i> . (Economie éthique). <i>Xaalys</i> (adolescents).

1) *Délimitation du recensement : triangulation des sources.*

Nous avons pour réaliser notre recensement, opéré une triangulation de quatre sources. Premièrement, la consultation de la liste des acteurs agréés par l'ACPR, en effet quel que soit le statut choisi l'acteur appartient à une sous-population réglementée ayant un environnement juridique partiellement spécifique. Deuxièmement, les études publiques et privées sur le sujet ou des aspects du sujet ont été consultées. Troisièmement, les nombreux sites internet grand public qui comparent les tarifications bancaires proposées aux utilisateurs de ces services ont été étudiés. Quatrièmement, les articles de presse (professionnelle, généraliste ou spécialisée) ont fait l'objet d'une veille.

Le registre des agents financiers (REGAFI) et des établissements agréés<sup>373</sup> recense les acteurs autorisés du secteur financier et dans le cas qui nous intéresse des services bancaires en ligne cela recoupe trois catégories principales :

- Liste des établissements de crédit habilités à exercer au 1<sup>er</sup> janvier 2018 :

[https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/ec\\_au\\_01\\_01\\_2018.pdf](https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/ec_au_01_01_2018.pdf) ;

- Liste des établissements de paiement habilités à exercer au 1<sup>er</sup> janvier 2018 :

[https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/ep\\_au\\_01\\_01\\_2018.pdf](https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/ep_au_01_01_2018.pdf),

- Liste des établissements de monnaie électronique habilités à exercer au 1<sup>er</sup> janvier 2018 :

[https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/eme\\_au\\_01\\_01\\_2018.pdf](https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/eme_au_01_01_2018.pdf)

La principale difficulté qui se pose sur ces trois sources exhaustives est le tri et le comptage au sein des trois populations qui doivent être effectuées individu par individu. Il convient de noter des exceptions externes aux trois populations précitées qui relèvent d'autres catégories à savoir *Sogexia* (IOBSP<sup>374</sup>), *Lydia* (APSP<sup>375</sup>) et *CDC.Net* la marque de banque en ligne de la *CDC* (établissement public administratif à caractère spécial). Ci-dessous dans le tableau 28 nous présentons les principales études recensées et la population qui y était présentée, les périmètres sont très disparates et évoluent en outre dans le temps.

---

<sup>373</sup> <https://acpr.banque-france.fr/autoriser/registre-des-agents-financiers>

<sup>374</sup> Selon le site du régulateur l'ACPR il convient de souligner que : « *Les intermédiaires en opérations de banque et en services de paiement doivent être immatriculés sur le registre unique des intermédiaires tenu par l'ORIAS* (<https://www.orias.fr>, article L.519-3-1 du code monétaire et financier). *Pour pouvoir s'immatriculer, les intermédiaires en opérations de banque et en services de paiement doivent satisfaire à quatre conditions professionnelles d'exercice : honorabilité, capacité professionnelle, assurance de responsabilité civile professionnelle et garantie financière, lesquelles font l'objet de vérifications par l'ORIAS lors de leur immatriculation.* » La population IOBSP étant composée de plusieurs dizaines de milliers de membres il a été impossible matériellement de vérifier par un système de tri et comptage (tel qu'opéré pour les autres catégories) que le cas *Sogexia* est unique. Il s'agit d'une supposition reposant sur le fait que *Sogexia* est un des seuls IOBSP qui ressort systématiquement dans de nombreuses études concurrentielles ou de marché portant sur la banque en ligne.

<sup>375</sup> Agent prestataire de services de paiements (APSP).



**Tableau 28. Principales études disponibles sur le marché français.**

Année	Étude	Échantillon retenu : filiale et maison mère
2000	Étude du rapport de la Commission Bancaire – 1999 : « <i>Les nouvelles technologies de la banque à distance : quelles conséquences pour les établissements financiers et leurs autorités de contrôle ?</i> ». <a href="https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/media/2017/11/06/cb_ra_1999_03.pdf">https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/media/2017/11/06/cb_ra_1999_03.pdf</a>	Étaient citées : <i>Banque Directe</i> , Zebank et enfin le projet de création d'une banque en ligne par les AGF (Groupe Allianz) annoncé pour 2000, qui est devenu <i>Allianz Banque</i> .
2010	« <i>Les Français et la banque en ligne</i> » Rapport d'étude réalisé par <i>le Credoc</i> pour Monabanq <a href="http://www.credoc.fr/pdf/Sou/Monabanq-2011.pdf">http://www.credoc.fr/pdf/Sou/Monabanq-2011.pdf</a>	Exclusivement <i>Monabanq</i> (étude du profil et du comportement des clients)
2013	Étude publique : « <i>Les banques en ligne et les services bancaires par internet – modèle économique et évolution des plaintes de consommateurs de 2008 à 2012</i> » (DGCCRF éco n°15, mai 2013), <a href="https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/dgccrf/documentation/dgccrf_eco/dgccrf_eco15_banques_en_ligne.pdf">https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/dgccrf/documentation/dgccrf_eco/dgccrf_eco15_banques_en_ligne.pdf</a>	Citées : <i>Boursorama Banque, ING Direct, Monabanque, Fortuneo Banque, La Net Agence, Cortal Consors, Hello Bank!, eLCL, BforBank, Monbanquierenligne, HSBC, VTB Direct.</i>
2017	Institut d'études <i>Xerfi</i> : Philippe Gattet : « les banques en ligne bientôt ringardisées » : <a href="https://www.youtube.com/watch?v=2bHP67Oo8E0">https://www.youtube.com/watch?v=2bHP67Oo8E0</a>	Citées : Hier ( <i>Boursorama, BforBank, ING Direct, Fortuneo</i> ). Aujourd'hui ( <i>Sogexia, Lydia, Qonto, Ibanfirst, Compte Nickel, banque : N26, Fidor Bank, Orange Bank, C-zam, Hello Bank!</i> ).
2017	Étude mondiale de <i>Syrtalis</i> : <a href="https://www.syrtalis-cards.com/wp-content/uploads/2017/10/Vous-avez-dit-N%C3%A9o-Banques-Syrtalis-13-octobre-2017-Angelo-CACI.pdf">https://www.syrtalis-cards.com/wp-content/uploads/2017/10/Vous-avez-dit-N%C3%A9o-Banques-Syrtalis-13-octobre-2017-Angelo-CACI.pdf</a>	Couverture : France, Allemagne, Royaume-Uni et reste du monde.
2018	ACPR : « études sur les modèles d'affaires des banques en ligne et des néobanques ». <a href="https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/20181010_etude_acpr_banque_en_ligne_neobanque.pdf">https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/20181010_etude_acpr_banque_en_ligne_neobanque.pdf</a>	12 établissements : <i>BforBank, Boursorama, C-Zam, Compte Nickel, Fortuneo, Hello Bank, ING Direct, Ma French Bank</i> (Groupe La Banque Postale), <i>Monabanq, N26, Orange Bank</i> et <i>Revolut</i> .

L'autre source utilisée, a été l'étude des nombreux sites internet spécialisés ou comparatifs de tarification dont nous présentons les principaux dans le tableau 31 ci-après.

**Tableau 29. Sélection de sites internet traitant des services bancaires en ligne.**

Nom	Site internet
Panora Banque	<a href="https://www.panorabanques.com">https://www.panorabanques.com</a>
Top 10 meilleures banques	<a href="https://www.10meilleuresbanques.fr">https://www.10meilleuresbanques.fr</a>
Top 10 Finance	<a href="http://top-banque.fr/">http://top-banque.fr/</a>
Banques en ligne.fr	<a href="https://www.banques-en-ligne.fr">https://www.banques-en-ligne.fr</a>
Banque en ligne.net	<a href="http://www.banque-en-ligne.net/">http://www.banque-en-ligne.net/</a>
Que choisir	<a href="https://www.quechoisir.org/guide-d-achat-banque-en-ligne-n6031/">https://www.quechoisir.org/guide-d-achat-banque-en-ligne-n6031/</a>
Culture Banque	<a href="https://www.culturebanque.com/banques/banques-en-ligne/">https://www.culturebanque.com/banques/banques-en-ligne/</a>
Top Banque	<a href="http://top-banque.fr/">http://top-banque.fr/</a>
Détective Banque	<a href="http://www.detective-banque.fr/">http://www.detective-banque.fr/</a>
Choisir.com	<a href="https://www.choisir.com/guide/pourquoi-choisir-une-banque-en-ligne/les-banques-en-ligne-pour-les-professionnels">https://www.choisir.com/guide/pourquoi-choisir-une-banque-en-ligne/les-banques-en-ligne-pour-les-professionnels</a>
Meilleure Banque.com	<a href="https://banque.meilleurtaux.com/banque-en-ligne/comparatif-banque-en-ligne.html">https://banque.meilleurtaux.com/banque-en-ligne/comparatif-banque-en-ligne.html</a>
CBanque	<a href="https://www.cbanque.com/banque-en-ligne/monabanq">https://www.cbanque.com/banque-en-ligne/monabanq</a>
Ma banque online	<a href="http://www.ma-banque-online.com/choisir-une-banque-en-ligne-pour-les-professionnels/">http://www.ma-banque-online.com/choisir-une-banque-en-ligne-pour-les-professionnels/</a>
01 Banque en ligne	<a href="http://www.01banque-en-ligne.fr/">http://www.01banque-en-ligne.fr/</a>
Comparabanque	<a href="http://www.comparabanques.fr/comparatif-banques-en-ligne.php">http://www.comparabanques.fr/comparatif-banques-en-ligne.php</a>
Café de la Bourse	<a href="https://www.cafedelabourse.com/archive/article/comparatif-offre-banque-en-ligne">https://www.cafedelabourse.com/archive/article/comparatif-offre-banque-en-ligne</a>
Selectobanque	<a href="http://selectobanque.com">http://selectobanque.com</a>
Capitaine Banque	<a href="http://www.capitaine-banque.com">http://www.capitaine-banque.com</a>
Bankizy	<a href="https://www.bankizy.com">https://www.bankizy.com</a>
Nouvelle banque	<a href="https://www.nouvelle-banque.fr">https://www.nouvelle-banque.fr</a>
Ma Néobanque	<a href="http://ma-neobanque.com">http://ma-neobanque.com</a>
Néobanque.fr	<a href="http://www.neobanque.fr/">http://www.neobanque.fr/</a>
Smarter.com	<a href="https://www.smarter.com">https://www.smarter.com</a> (Moteur de sites)

- *Constitution des cas :*

Les cas des sociétés ont été élaborés à partir de *deux sources principales*. Premièrement, les *sites internet* des entreprises pour l'offre produit et le positionnement stratégique. Deuxièmement, *le service sociétés.com* (ou un équivalent en France ou à l'international) pour les données officielles, telles que les numéros SIREN et SIRET, le siège social, la date de création, la distinction de l'objet social et de la marque ... Par ailleurs, *deux sources subsidiaires* ont été utilisées le cas échéant : les articles de presse, et s'il y a eu un financement par le capital risque : la base de données américaine *crunchbase*, particulièrement exhaustive. Devant la diversité des banques se présentant comme des *banques en ligne*, il est essentiel de proposer des critères d'appartenance qui sont au nombre de trois. Premièrement, *proposer une tarification bancaire différente*, significativement inférieure à celle des banques traditionnelles : principe du *low-cost*. Deuxièmement, *l'absence d'un réseau bancaire*, à l'inverse, à côté d'internet il peut exister des réseaux tiers, il s'agit alors de « monétiser » des infrastructures déjà existantes pour générer un phénomène de rente (buralistes, téléphonie, grande distribution, assurance et mutualistes, comptables ...). Troisièmement, *avoir une offre bancaire online et (ou) mobile*, cela ne limite pas l'appartenance aux seules *banques* (établissement de crédit), mais peuvent s'entendre des *néobanques* (établissements de paiement, établissements de monnaie électroniques)

Constitution des échantillons :

Pour la première étude de survie, nous avons retenu un échantillon de 12 organisations vivantes et de 4 mortes. Pour la deuxième étude nous avons retenu un échantillon 10 cas de rachats ou non. Ces échantillons sont larges au regard d'un recensement de 36 organisations vivantes. Cela permet d'étudier de nombreux cas tout en évitant « le biais particulariste<sup>376</sup> ».

---

<sup>376</sup> De Meur et Rihoux (2002) ont légitimement attiré l'attention : « *C'est-à-dire la grande difficulté (pour ne pas dire l'impossibilité) de produire des généralisations à partir de l'analyse approfondie d'un (ou de quelques) cas dont on pourra toujours démontrer qu'il est singulier, spécifique* ». (p.26). De Meur et Rihoux précisent leur pensée, la connaissance si possible intime des petits-N « [...] *sans tomber dans un biais particulariste, on entend donc pouvoir interpréter (dans la mesure du possible) les expériences et « trajectoires » de chaque cas considéré individuellement. Dans cette démarche interprétative, la prise en compte de l'historicité de chaque cas, et en*

#### 4.1.3. Constitution des deux échantillons retenus.

Nous commencerons par un recensement des banques en ligne en activité puis par celui des néobanques, nous évoquerons ensuite le cas des morts. Les mini cas de tous les acteurs recensés en France figurent en annexe 8.

**Les banques en ligne vivantes** : « établissements de crédit » relevant du droit bancaire, sont présentés ci-après dans un premier temps les établissements actuellement en activité (vivants) soit 20 organisations : *ING Direct (France), Boursorama Banque, Fortuneo Banque, Monabanq, BforBank, Hello Bank!, N26, Orange Bank, Ditto Bank, Fidor Bank, Ferratum Bank, La Nef, Le Pay Bank, Bunq, Axa Banque, Allianz Banque, C-zam, Manager.one, Revolut, APY Bank.* **Par ailleurs, 4 banques en lignes sont mortes** : *eBanking, Egg France, Bipop Banque, VTB Banque.*

**Les néobanques** : sont des non-banques (établissements de paiements, établissements de monnaie électronique, *IOBSP, APSP* et *CDC.Net* qui est une organisation *one of a kind* (les juristes diront *sui generis*). On recense en France 16 organisations : *Olkypay, Lydia solutions, Pumpkin, CDC.Net, Qonto, Ibanfirst, Monese, Sogexia, Morning, Nickel, Anytime, Ipagoo, Max, Sophop.com, Xaalys, Shine.*

#### Sélection des acteurs recensés : détermination de l'échantillon

S'agissant de la population des acteurs des services bancaires exclusivement en ligne (banques en ligne et néobanques), nous avons effectué sur la population des acteurs vivants un cut-off de ceux qui ont réussi à atteindre leur 5<sup>e</sup> année d'existence.

**Échantillon retenu : Vivants dans leur 5<sup>e</sup> année et population morte au sens de Sutton (1987)** : L'échantillon comporte une population de 16 cas (12 vivants et 4 morts).

Nous présentons dans le tableau 30 ci-après les entreprises faisant partie de l'échantillon retenu pour la première étude de csQCA.

---

*particulier de toutes les spécificités dont il est porteur depuis sa genèse, apparaît particulièrement importante. » (p.26-27).*

**Tableau 30. Échantillon des acteurs en France retenu pour l'étude 1 : Survie et mort.**

<b>Marque (Nom) Site internet</b>	<b>Pays</b>	<b>Date</b>	<b>Actionnariat</b>	<b>Positionnement stratégique en France et nombre de comptes (Fr).</b>
<i>Boursorama Banque</i>	France	2005	Marque de <i>Boursorama</i> (SG).	Particuliers Comptes : 2 000 000 estimé.
<i>ING Direct (France)</i>	Pays-Bas	2000	<i>ING Group.</i>	Particuliers Comptes : 1 000 000 estimé.
<i>Axa Banque</i>	France	2002	<i>Groupe Axa</i>	Particuliers Comptes : 730 000
<i>Fortuneo</i>	France	2008	<i>Arkéa Direct Bank</i> (CM Arkéa)	Particuliers Comptes : 600 000 sur 4 pays
<i>Monabanq</i>	France	2006	<i>Crédit Mutuel</i> (CM11-CIC)	Particuliers Comptes : 310 000 est.
<i>Hello Bank!</i>	France	2013	<i>BNP Paribas</i>	Particuliers Comptes : 300 000 est.
<i>Allianz Banque</i>	Allemagne (OPA AGF)	2008	<i>Groupe Allianz</i>	Particuliers Comptes : 250 000 est.
<i>BforBank</i>	France	2008	Crédit Agricole	Particuliers Comptes : 180 000 est.
<i>Orange Bank</i>	France	2008 / 2017	<i>Orange</i> rachat de 65% de Groupama B.	Particuliers Comptes : 248 000 clients
<i>La nef</i>	France	2008	Coopérative de finance solidaire.	Banque coopérative 38 500 sociétaires environ.
Nickel (ex Compte-Nickel)	France	2012	Entrepreneurs puis BNP Paribas en 2017	Particuliers Clients : 1 300 000 est.
<i>Revolut</i>	R.U	2013	Entrepreneurs, VC	Revolut 600 000 clients en France et 4 millions en Europe.
<i>eBanking</i>	Belgique	2001	Groupe Fortis	Mort : Août 2001 (8 mois)
<i>Egg France</i>	R.U	2002	Egg UK	Mort : 2003 (1 an)
<i>Banque Bipop</i>	Italie	2000	Capitalia	Mort : 2005 (4 ans)
<i>VTB Direct (France)</i>	Russie	2010	VTB Bank (Etatique).	Mort : mai 2017 (7 ans)

S'agissant de l'échantillon de la 2<sup>e</sup> étude, il figure ci-après dans le tableau 31.

**Tableau 31. Échantillon retenu pour l'étude 2 : achat ou non-rachat.**

<b>Marque (ou Nom)</b>	<b>Pays</b>	<b>Date</b>	<b>Actionnariat</b>	<b>Acquéreur et nationalité.</b>
<i>Keytrade</i>	Belgique	2005	Banque	<i>Crédit Mutuel Arkéa</i> (France).
<i>Banque Directe</i>	France	2002	Banque Paribas	Acquéreur <i>Axa</i> (France)
<i>Compte Nickel</i>	France	2017	Entrepreneur	Acquéreur <i>BNP Paribas</i> (France)
<i>Fidor Banque</i>	Allemagne	2916	Entrepreneur	Acquéreur <i>BPCE</i> (France)
<i>Morning</i>	France	2017	Entrepreneur	<i>Banque Edel</i> (Groupe E. Leclerc).
<i>Pumpkin</i>	France	2017	Entrepreneurs	<i>Crédit Mutuel Arkéa</i> .
<i>Zebank</i>	France	2003	<i>Europ@web- Dexia</i> .	Transformé en <i>Egg France</i> .
<i>Bipop Banque</i>	Italie	2005	<i>Banque Capitalia</i> .	Fermeture (échec de la vente).
<i>eBanking</i>	Belgique	2001	<i>Fortis</i> .	Fermeture (échec de la vente)
<i>Egg France</i>	Royaume-Uni	2004	<i>Prudential</i> via <i>Egg UK</i> .	Fermeture (échec de la vente)

NB : date du rachat ou de la fermeture, *VTB direct* (France) a été exclu de l'échantillon, car il n'y a pas eu de mise en vente (estimation de 2 000 clients à 5 000 clients seulement), mais une fermeture directe.

#### **4.1.4. Les recommandations pour des études évolutionnistes pertinentes.**

Lors du discours de réception du « Distinguished Scholarly Career Award », Aldrich (2001), a prononcé une allocution très éclairante pour notre sujet de thèse qui était intitulée : « *Who Wants to Be an Evolutionary Theorist ?* ». Pour Aldrich (2001), les travaux sur l'évolutionnisme ne doivent pas se cantonner exclusivement à donner une description longitudinale de phénomènes appartenant au passé mais il convient d'identifier des tendances pour proposer des perspectives d'évolution. Bien plus, Aldrich (2001), précise la nature des questions que peuvent se poser les évolutionnistes, et il ne voit que 9 questions type qui soient pertinentes pour mener une telle étude, celles-ci apparaissent dans le tableau 32 ci-après. Se questionner sur la survie d'une population à une certaine échéance (question 4) et sur les facteurs d'acquisition (question 5) serait donc légitime. A priori, mais cette recherche est-elle pour autant digne d'intérêt du point de vue académique ? Aldrich (2001), donne plusieurs conseils à suivre pour une recherche : ne pas se limiter à la base étroite des grandes sociétés cotées, élargir la base empirique à des sociétés de taille plus restreinte et à des firmes plus émergentes et enfin avoir un design longitudinal. La

généralisation classique consiste à se baser vers le passé alors que l'évolutionnalisme selon Aldrich doit conduire à bâtir des modèles tournés vers le futur.

**Tableau 32. Types de questionnements possibles dans une étude évolutionniste.**

1. Approximately how many business entities have filed tax returns with the Internal Revenue Service in recent years?
2. Approximately how many businesses had paid employees in the most recent reporting year?
3. About how many incorporated businesses are there?
4. How many business startups were attempted the past year? (Feeling lucky? How many were left after 1 year?)
5. About how many firms, per year, were acquired in mergers and acquisitions in the first half of the 1990s?
6. Approximately how many publicly traded firms are there? (On all the stock exchanges and over the counter.)
7. About how many firms employ 500 people or more?
8. How many Initial Public Offerings (IPOs, for those of you in Finance) were there in 1999?
9. On how many personality traits do successful entrepreneurs differ from unsuccessful ones?

**Source : Aldrich (2001), p. 117.**

Les prévisions sont par nature elles seront incertaines<sup>377</sup>. Néanmoins le questionnement : « Qu'est-ce qui se passe après<sup>378</sup> ? », constitue une question par nature incontournable. Sans se risquer à des prédictions, nous pourrions questionner le caractère soutenable (ou non), du trend que nous aurons constaté pour les populations étudiées.

#### **4.2. DE LA LOGIQUE D'ARISTOTE A LA QCA DE CHARLES RAGIN.**

Un bref retour à l'histoire de la philosophie et des mathématiques est intéressant pour comprendre le cheminement de la pensée, de l'antiquité grecque à nos jours, pour qu'émerge la QCA.

##### **4.2.1. De la logique aristotélicienne à la logique symbolique (ou calcul booléen).**

Baudet<sup>379</sup> (2014), a montré le fort *contraste* entre d'un coté les progrès considérables de l'arithmétique et de l'autre une logique qui semblait stagnante et immuable. En effet, la logique depuis l'*Analytique* d'Aristote qui remonte à l'antiquité grecque n'a guère évolué jusqu'au milieu du XVIIIe siècle. En 1800, Emmanuel Kant, l'affirme dans son ouvrage *Logique*. Leibnitz (1798), avait également eu l'intuition de l'utilité des mathématique comme solution aux questions posées par la logique. John Stuart Mill en

<sup>377</sup> Morin (2011) se montre très critique a l'égard des prévisions et des prévisionnistes.

<sup>378</sup> *What happens next ?*

<sup>379</sup> « *L'arithmétique a progressé par algébrisation, quand l'usage des symboles (des lettres et quelques signes spécifiques) a permis de remplacer le raisonnement par le calcul* ». (p.217)

publiant en 1843 son ouvrage *A system of logic* attire à nouveau l'attention sur cette discipline. Selon Hawking (2005), George Boole dès son discours de 1851 intitulé *The Claims of Science*<sup>380</sup> livre les prémisses de ce qui deviendra les mathématiques booléennes. C'est dans son ouvrage séminal *Les lois de la pensée* (1854), (dont le titre exact est *An investigation into the Laws of thought, on which are Founded the Mathematical Theories of Logic and Probabilities*), décrit sa grande ambition. Dans la préface de son ouvrage, Boole déclare avoir pour objectif de parvenir à « *étudier les lois fondamentales des opérations de l'esprit, les exprimer dans le langage symbolique du calcul ; et sur cette base édifier la science de la logique...* », ce qui devrait lui permettre d'obtenir « *quelques informations sur la nature et la constitution de l'esprit humain* »<sup>381</sup>. C'est dans cet ouvrage que Boole (1854) énoncera les principes des mathématiques booléennes.

#### 4.2.2. À la source de la QCA : le débat « qualitatif » et « quantitatif ».

Pour Hlady Rispal (2002), le débat entre les « *qualitativistes* » et les « *quantitativistes* » remonte au XVIIIe siècle lorsque la pensée cartésienne a fait l'objet d'une remise en question par divers philosophes en particulier Kant. Hlady Rispal (2002), inscrit le quantitativisme<sup>382</sup> dans la lignée du cartésianisme. Hlady Rispal (2002), poursuit sa démonstration en soulignant combien apparaît opposée la démarche de Kant qui au contraire aurait fondé le qualitatifisme<sup>383</sup>. Comme conclut Hlady Rispal (2002), en fait, les

---

<sup>380</sup> « *Si l'on demande si nous sommes capables de déduire des principes communs de la raison l'expression exacte de ces lois fondamentales, je réponds que cela est possible, et que ces résultats constituent le fondement véritable des mathématiques. Je parle ici non seulement de la mathématique des nombres et des grandeurs, mais des mathématiques au sens plus large, et selon moi plus vrai, de raisonnement universel exprimé sous forme symbolique, et gouverné par des lois qui sont fondamentalement celles de l'esprit humain* ». (Boole cité par Hawking, p. 700).

<sup>381</sup> Cité par Hawking (2005).

<sup>382</sup> « *En 1637, dans son « Discours de la méthode pour bien conduire sa raison et chercher la vérité dans les sciences », R. Descartes renforce le royaume du quantitativisme fondé par les travaux de I. Newton, notamment. R. Descartes met au principe de la connaissance l'évidence, l'idée claire et distincte. Les évidences intellectuelles typiques sont ces idées claires et distinctes que nous présentent les mathématiques dont les principes ne reposent jamais sur des témoignages sensibles et dont les démonstrations ne font appel à aucune référence empirique. Les déductions sont en effet de « longues chaînes de raisons » dans lesquelles les intuitions s'impliquent les unes les autres selon des rapports intelligibles. La déduction est la vérité s'engendrant elle-même à partir de réseaux de démonstrations* ». (Hlady Rispal, 2002, p.34).

<sup>383</sup> « *I. Kant dresse la carte de l'entendement en insistant sur l'idée que le pays de la vérité est une île au-delà de laquelle existe un continent auquel nous ne pouvons pas accéder : le monde reste un « livre scellé ». La théorie kantienne de la connaissance relève d'un réalisme empirique pour qui tout commence avec l'expérience, et un idéalisme transcendantal qui nous montre qu'avec l'expérience rien ne s'achève, car l'entendement doit rendre celle-ci compréhensible. Le criticisme kantien fait tourner l'homme autour de l'objet. La connaissance suit un itinéraire qui va de l'homme à l'objet, elle constitue un savoir du phénomène. Selon I. Kant, nous pensons au*



deux philosophes ont une « *approche sensiblement distincte de la théorie de la connaissance* » (p.35). De Meur et Rihoux (2002), qui utilisent l'expression édifiante de : « *La « guerre froide » des approches dans les sciences humaines* » (p.19), donnent une vision imagée de l'état des lieux<sup>384</sup> qui ressemble à bien des égards à un dialogue de sourd. Sartori (1976), est partisan d'une réconciliation qu'il appelle de ses vœux : « [...] *les chemins des mots et des chiffres ont beaucoup à gagner en joignant leurs forces et en mettant en veilleuse leur vénérable inimitié* » (p.xi) Divers auteurs, ont milité pour la réconciliation des deux méthodes, la tentative la plus prometteuse s'est incarnée dans l'ouvrage séminal de King et al. (1994), en dépit des nombreuses recommandations souvent argumentées (améliorer la rigueur, augmenter le nombre de cas, élever le nombre d'observations, augmenter la compatibilité avec la recherche qualitative). Leur tentative d'engendrer une troisième voie s'avère en pratique plutôt comme un choix restrictif de méthodes qualitatives jugées plus rigoureuses et plus compatibles avec la recherche quantitative.

Ragin (2004) considère que leur contribution est finalement peu séduisante et limitée<sup>385</sup>. Ragin (2004) signale par ailleurs qu'ils réduisent le champ des possibles par leurs préconisations<sup>386</sup>.

---

*travers de cadres intellectuels, les catégories, concepts primitifs de l'entendement antérieurs à l'expérience. [...] Le phénomène est donc un réel perçu et conçu à travers une double grille humaine : celle de la sensibilité et celle des catégories. Toujours dans la Critique de la raison pure, I. Kant affirme que toute connaissance commence par les sens, passe de là à l'entendement et finit par la raison.* » (Hlady Rispal, 2002, p.34-35).

<sup>384</sup> « *Beaucoup de qualitatistes considèrent que les analyses quantitatives constituent une intrusion des sciences « dures » ; beaucoup d'entre eux sont, tout simplement rebutés par les chiffres et la formalisation, qu'ils jugent trop abstraits et manquant de substance. À l'inverse, beaucoup de quantitativistes considèrent que les analyses qualitatives sont de l'ordre du discours, qu'elles participent d'une logique « verbeuse », floue, spéculative, sans preuves tangibles* ». (De Meur et Rihoux, 2002, p.22)

<sup>385</sup> « *En général, les recommandations de King et al. sont mûrement réfléchies, et quelques-unes sont assez utiles. Toutefois la plupart de celles-ci supposent la prééminence de la recherche quantitative. Leur vision de la voie médiane est donc celle d'une extension des principes de la recherche quantitative à la recherche qualitative. Cette vision est séduisante, mais elle est aussi limitée, d'abord parce qu'elle suppose qu'une connaissance générale valide et utile découle directement des applications propres aux méthodes quantitatives, ce qui est discutable. En résumé, King et al. affirment que les sciences sociales disposent déjà d'une bonne technologie (les méthodes quantitatives) pour générer la connaissance générale, et qu'il faut dès lors retravailler les méthodes qualitatives pour qu'elles génèrent des résultats qui seraient plus facilement réconciliables avec la recherche quantitative.* » (Ragin, 2004, p.123-124)

<sup>386</sup> « *Enfin, cette vision s'accompagne d'une conception restreinte ou partielle des méthodes qualitatives existantes. King et al. avancent, en effet, que quelques pratiques qualitatives sont plus productives que d'autres et que les chercheurs devraient utiliser seulement les plus productives (c'est-à-dire celles qui offrent le plus grand poids analytique). Ainsi, le pont qu'ils construisent à partir de la recherche quantitative vers la recherche qualitative n'établit un lien que vers un sous-ensemble étroit de méthodes qualitatives déjà existantes.* » (Ragin, 2004, p.124).

Pour Hlady Rispal (2002), cette réconciliation est difficile, car la ligne de démarcation est claire<sup>387</sup>. À l'inverse, la description de Hlady Rispal (2002), de la recherche quantitative est très opposée, la ligne de démarcation est selon elle tout à fait visible<sup>388</sup>. Il n'en demeure pas moins que les deux méthodes peuvent être également pensées en termes de *complémentarité*. Hlady Rispal (2002), rappelle qu'il ne faut pas oublier les points qu'elles ont en commun, et qu'elles n'ont toutes les deux de valeur qu'utilisées à bon escient<sup>389</sup>.

Ragin et Zaret (1983), avaient souligné de leur côté qu'en matière de recherche comparée, il existait deux grandes voies possibles : d'une part, celle de Durkheim qui produit des études orientées variables (*variable-based*) et d'autre part, celle de Weber orientée-cas (*case-based*), et que celles-ci n'étaient pas compatibles, ce qui constituait un défi à relever.

Ragin (1998), estime que si les deux méthodes sont bien distinctes, les termes biaisés du débat tendent à exagérer leurs différences et à caricaturer leurs résultats : une méthode scientifique, mais pauvre, faisant face à une méthode riche, mais journalistique<sup>390</sup>.

Nous présentons ci-après dans le tableau 33 une synthèse des sources et des principales différences entre une approche qualitative et quantitative.

---

<sup>387</sup> « Ainsi, lors d'une analyse quasi qualitative, la recherche ne concède pas une place première aux techniques quantitatives, mais leur accorde une position de complémentarité. Elles sont parfois perçues comme « sécurisantes », plus souvent comme des outils d'étude, d'exploration et de vérification. La recherche centrée sur une analyse qualitative se concentre sur des cas uniques ou de petits échantillons étudiés en profondeur ». (Hlady Rispal, 2002, p.36)

<sup>388</sup> « À la différence de la recherche qualitative, la recherche quantitative donne une expression chiffrée aux données et les analyse à l'aide de méthodes statistiques. Elle favorise les outils, la technicité, les procédures explicites, formalisées et quantifiées en privilégiant les processus techniques plus que les acteurs. [...] Les échantillons sont larges. Ils sont, dans l'idéal, statistiquement représentatifs de la population mère dont ils sont tirés. » (Hlady Rispal, 2002, p.36)

<sup>389</sup> « Les deux démarches relèvent d'un engagement cohérent vers un type de rapport à la réalité empirique, aux « sujets » de la recherche et à l'explication scientifique. Elles peuvent chacune aussi bien être mises au service d'une approche scientifique que d'une scientificité factice. La question essentielle est donc de savoir comment les utiliser, de comprendre là où elles sont les mieux adaptées et de trouver quelle technique est la mieux appropriée dans le domaine étudié (J. Girin, 1990). Dans l'idéal, ce n'est pas la méthode d'investigation qui guide le problème, mais l'inverse. » (Hlady Rispal, 2002, p.37).

<sup>390</sup> « Research strategies that focus on complexity are often labeled « qualitative », « case-oriented », « small-N », or « intensive ». Those that focus on generality are often labeled « quantitative », « variable-oriented », « large-N », or « extensive ». While the contrasts between these two types of social research are substantial, it is easy to exaggerate their differences and to caricature the two approaches, for example, portraying quantitative work on general patterns as scientific but sterile and oppressive, and qualitative research on Small Ns as rich and emancipatory but journalistic. » (Ragin, 1998, p.105)

**Tableau 33. Essai de synthèse des dichotomies entre méthode qualitative et quantitative.**

Auteur	Approche qualitative	Approche quantitative
Sartori (1976).	« Science des mots »	« Science des chiffres »
Ragin et Zaret (1983).	Méthode sociologique de Weber (cas)	Méthode sociologique de Durkheim (variables)
Weber versus Durkheim.	Weber : se méfie des « concepts collectif », utilise des acteurs concrets.	Durkheim : utilise des « êtres de raison » (acteurs abstraits).
Ragin (1987).	Petits N (micro-populations)	Grands N (grandes populations)
King et al. (1994).	« Compte rendu exhaustif et holistique d'un cas ou d'un évènement »	« Produire des mesures et des analyses aisément répliquables par d'autres chercheurs »
Hlady Rispal (2002).	Statut de la connaissance selon Kant	Statut de la connaissance selon Descartes
De Meur et Rihoux (2002).	Méthode Holiste	Méthode analytique
Ragin (2013).	Méthode alternative* (analyse intercas : configurations)	Méthode conventionnelle (analyse statistique : corrélations, etc. ...)
Dumez (2016).	Méthode compréhensive.	Méthode quantitative.

NB : \* Par méthode alternative Ragin fait référence à la QCA et non à la recherche qualitative au sens large.

Rower (2011), estime que la QCA s'inscrit directement dans la lignée des travaux de l'économiste John Stuart Mill au milieu du XIXe siècle lorsqu'il avait écrit son ouvrage de logique et qu'il s'était intéressé à la causalité<sup>391</sup>. De même, pour Schneider et Wagemann (2012), le système de logique de John Stuart Mill se rattache bien à la même famille que la QCA, celle des analyses comparatives qui étudient les ensembles théoriques (*theoric-set*), tout en s'en démarquant par une logique spécifique. Ces deux variantes s'opposant plus radicalement aux approches qui sont centrées sur l'étude de corrélations via des méthodes statistiques (logique d'approches quantitatives y compris si l'on a recours à l'algèbre

<sup>391</sup> « For Mill, the cause of a phenomenon is « the sum total of the conditions, positive or negative taken together ; the whole of the contingencies of every description, which being realized, the consequent invariability follows » (Mill, 1879, Vol.1, p.383). » (Cité par Rower, 2011, p.734).

booléen). Pour Schneider et Wagemann (2012), la QCA, qu'elle qu'en soit sa forme, n'a de sens que si l'on s'intéresse à des phénomènes de relations entre des ensembles et non à des corrélations (p.12). Comme le soulignent Rihoux et al. (2014), le développement de la fsQCA est constitutif d'un éloignement des mathématiques booléennes<sup>392</sup>.

Une question préliminaire : est-il légitime d'appliquer la méthode QCA à l'écologie des populations organisationnelles ?

Wollebæk (2010), dans la discipline de la sociologie rurale, applique la méthodologie de la QCA<sup>393</sup> dans un contexte de recensement des associations pour analyser la croissance et la volatilité dans les populations des associations de base (*grassroots associations*). Il se limite au cadre à la région du Hordaland (*Hordaland County*) qui est une des 19 régions de la Norvège. Les unités d'analyse sont 22 municipalités du Hordaland. Wollebæk (2010), se réfère explicitement à l'écologie des populations organisationnelles (Hannan et Freeman 1989, McPherson 1983), lesquelles soulignent que les marchés dont les organisations tirent leurs ressources sont limités. Son analyse porte sur 22 cas, qui sont les municipalités pour lesquelles on dispose de la « destinée » d'au moins 95% des associations qui existaient en 1990. Les municipalités pour lesquelles ces informations étaient manquantes ont été exclues du recensement. Les variables indépendantes ou conditions causales (*causal conditions*) sont affectées d'un score de 0 ou 1. Wollebæk a explicitement écarté la *fuzzy set* QCA<sup>394</sup>: Les raisons avancées par Wollebæk (2010) sont sensiblement les mêmes que celles-ci qui ont conduit à notre choix. Dans son étude, les municipalités ont pour sous-jacent des associations de base, dans la notre, les banques en lignes ont pour sous-jacents des clients. La démarche est similaire.

---

<sup>392</sup> « [...] le développement de nouvelles techniques – tout particulièrement fsQCA qui conduit à un glissement profond des fondements techniques : de l'algèbre booléenne vers la théorie assembliste – jusqu'à rédéfinir, selon Schneider et Wagemann en 2012, la QCA comme une approche et des techniques ensemblistes (*set-theoretic methods*). » (Marx et Alamos-Concha (2014), p.78)

<sup>393</sup> Il note par ailleurs : « Ci-dessous, l'analyse comparative qualitative (QCA) (Ragin 1987, 2003) est utilisée pour analyser les changements dans les populations d'associations de base » (Wollebaek, 2010, p.150).

<sup>394</sup> « Malheureusement, les ensembles flous ne sont pas une panacée pour le problème des points de coupure (*cut-off*). L'étalonnage précis des variables est sans doute tout aussi subjectif et consécutif que la dichotomisation de la QCA originelle. Les manipulations mineures du codage, par exemple, la modification du score d'adhésion d'un cas sur une condition causale de 0,75 à 0,8, peuvent être tout aussi déterminantes pour déterminer si une condition causale produit un résultat ou non comme un changement du point de coupure d'une dichotomie. En outre, dans le cas de plusieurs autres variables dans l'analyse suivante, l'utilisation d'ensembles flous au lieu de la QCA simple fournit peu d'informations supplémentaires, car les constructions sous-jacentes des variables sont vraiment dichotomiques. En plus, je veux conserver les avantages majeurs de l'utilisation de la QCA simple, à savoir sa lucidité heuristique, ses hypothèses claires et explicites et son élégance intuitive. Pour ces raisons, j'utilise la QCA simple plutôt que les ensembles flous ci-dessous » (Wollebaek, 2010,

#### 4.2.3. Essai de définition et présentation de la méthode QCA.

L'ouvrage séminal de Ragin (1987), au titre évocateur de : « *The Comparative Method : Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies* », a cependant permis de proposer une méthode formalisée pour donner à l'analyse comparative une nouvelle légitimité en sciences sociales. Le titre est totalement explicite puis qu'il s'agit d'aller « au-delà », de dépasser la *summa diviso*, séparant strictement l'analyse quantitative et qualitative<sup>395</sup>. Selon Ragin (1987), il existe en effet deux grandes traditions de recherche en sciences sociales qui sont pensées essentiellement sous le prisme de *l'incompatibilité*. La première d'entre elles est fondée sur des *recherches quantitatives* et est basée sur une forte abstraction des causalités (« *variable oriented and abstractly causal* »). Elle traite fondamentalement des relations théoriques entre variables et va tendre selon Ragin (1987), à par la force des choses prendre ses distances par rapport aux réalités du terrain qui sont par nature complexes, et les choix méthodologiques vont conduire par exemple à l'exclusion des cas jugés exubérants. À l'inverse, La seconde méthode d'analyse, qualitative<sup>396</sup>, est plus à même de pouvoir prendre pleinement la mesure de la dimension historique et de la spécificité qui sera propre à chaque cas (« *case oriented and historical* »). Ce faisant elle-même toujours selon Ragin (1987), va opter pour une approche *holiste* dont il va résulter que les relations inter variables ne peuvent pas toujours être interprétées lorsqu'elles sont sorties du contexte spécifique du cas. Face, aux avantages et inconvénients de chacune des approches certains chercheurs ont essayé de combiner les deux ce qui s'est soldé par un échec selon Ragin (1987), car il y avait toujours une des deux méthodes qui était dominante et que la cohérence de la liaison avec l'autre était discutable. Son choix s'est porté vers une méthode *originale* qui se fonde sur *méthode comparative* laquelle est en outre ontologiquement *centrée sur des cas multiples, relativement nombreux*. Cette construction comporte une sophistication méthodologique qui offre l'opportunité de traiter des variables et de pouvoir procéder à une comparaison de celles-ci pour les différents cas. En tant qu'approche, l'AQCC développe une « *stratégie synthétique* » qui a pour ambition selon

---

<sup>395</sup> Selon Depeyre et Vergne (2019), « *La méthode QCA est davantage qu'un intermédiaire entre deux approches, elle est aussi une démarche qui permet d'approcher des objets d'analyse avec un regard spécifique ; celui des configurations de causes* ». (p.261).

<sup>396</sup> Garreau et Romelaer (2019), dressent un bilan nuancé de l'état de la recherche qualitative avec une croissance des travaux (en prenant en exemple le cadre de l'AIMS) mais tout en soulignant : « *Cette légitimité est toute relative lorsqu'on considère le taux d'articles publiés dans les meilleures revues mondiales (environ 10% sensiblement équivalent au taux de soumission des papiers utilisant des méthodes qualitatives)*. p. 9.

Ragin (1987), « *d'intégrer les meilleures caractéristiques de l'approche par cas avec celles de l'approche par variable* » (p.84). *L'analyse qualitative comparative*, un des termes français utilisés pour traduire QCA, est basée sur l'algèbre booléenne. Inventé au milieu du XIXe siècle par George Boole, le calcul booléen propose une approche de la logique dans le but de produire des « *tables de vérité* » (« *truth tables* »). De Meur et al. (2004) synthétisent la démarche csQCA<sup>397</sup> en termes limpides. Le chercheur commence donc par choisir la *variable dépendante* (le résultat ou *outcome pour Ragin, 1987*) à étudier, dans notre étude 1, il a été choisi la *survie*. Cette variable dépendante, appelée résultat (*outcome*) en QCA va prendre deux valeurs (1 et 0) selon la présence ou non du phénomène de survie. Le recensement des **vivants** donne lieu à un **codage 1** (référence de départ : année de naissance ou de début d'activité) exemple : *ING Direct, Orange Bank, Axa Banque, etc. ...* Le recensement des **morts** se caractérise par un **codage 0** qui exprime une mort organisationnelle (année de liquidation ou de perte totale de l'identité). Le logiciel de QCA choisi, Tosmana va donner le résultat sous la forme d'une formule parcimonieuse (ou simplificatrice) expliquant comment on survit et comment on meurt.

#### 4.2.4. La sélection des conditions, leur nature et la problématique du questionnement limité.

Selon Ragin (1987), le choix des conditions peut être réalisé, d'une part, de manière *déductive* en s'appuyant en sur les théories au moyen notamment d'une revue de la littérature, et d'autre part, de manière inductive en faisant émerger les conditions de l'étude des cas. De manière complémentaire, Ragin (1987), souligne qu'en tout état de cause les techniques booléennes ne doivent pas être réalisées de manière mécanique (*should not be used mechanically*, p.121), elles demandent des « efforts considérables » de la part du chercheur pour construire une table de vérité qui soit pertinente. Ragin (1987), synthétise ainsi ses recommandations quant au choix rigoureux des conditions, mais aussi des « cas

---

<sup>397</sup> « En un mot, le chercheur encodera d'abord un premier tableau de données empiriques dans lequel chaque cas est exprimé par sa combinaison spécifique de conditions et par son résultat (avec les valeurs « 0 » ou « 1 »). Ensuite, le logiciel le condensera en une table de vérité qui présente les données sous forme d'une liste de configurations – de manière plus synthétique puisque plusieurs cas différents peuvent très bien présenter la même configuration. Enfin l'étape-clé de l'analyse est la minimisation booléenne : en utilisant l'algorithme de Quine – Mc Cluskey, le logiciel « réduit » la longue expression booléenne (qui consiste en une longue « description » de la table de vérité) en une expression plus courte (ou « formule minimale ») qui montre les régularités de l'explication du résultat par différentes combinaisons « courtes » (parcimonieuses) de conditions - les différents chemins. Ces régularités étaient d'une certaine manière « cachées » dans les données. Ensuite, il appartient au chercheur d'interpréter cette formule minimale. » (Ragin, 1987, p.138)

pertinents<sup>398</sup> » Pour Curchod (2003), s'il est possible pour déterminer les conditions pour avoir recours à la méthode déductive, ou inductive, il est également légitime d'utiliser de manière conjointe les deux<sup>399</sup>. Nos deux études sont des QCA simples (csQCA), où les conditions sont au service d'un résultat qui se manifestera par une pure dichotomisation manifestée par une présence (survie ou rachat) ou une absence (mort ou non-rachat c'est-à-dire en pratique d'une fermeture ou d'une liquidation). Aucune valeur intermédiaire n'est possible, nous nous situons dans un cas de figure de pleine appartenance (ou de totale absence), ou si l'on préfère de dichotomisation parfaite, de pur choix binaire 1 ou 0. Des « conditions » peuvent être comparées à des « variables indépendantes », mais elles n'en sont pas des équivalents, car la méthode utilisée pour leur mise en œuvre est radicalement différente<sup>400</sup> comme le note Curchod (2003). De la même façon, des « conditions » ne sont pas des « causes ». Pour Ragin (1994) ce qui va émerger de l'étude c'est un « *portrait composite* » du phénomène. Nous pouvons réaliser une analogie avec ce que l'on appelle dans le langage courant et en criminologie un *portrait robot*. Le portrait robot constitue une étape et une condition nécessaire, le plus souvent, pour parvenir, le cas échéant, à arrêter le coupable présumé du crime sur lequel on enquête.

Curchod (2003) de son côté montre la part respective qui relève du logiciel QCA et de la pensée du chercheur, ce dernier ne doit pas être un alibi pour une pensée paresseuse<sup>401</sup>. En d'autres termes, pour nos deux études il ne faut attendre de la QCA

---

<sup>398</sup> « *To construct a useful truth table, it is necessary to gain familiarity with the relevant theories, the relevant research literature, and, most important of all the relevant cases.* » (Ragin, 1987, p.121).

<sup>399</sup> « *La confrontation des cas et des théories va permettre la définition de paramètres qui pourront déjà être sous la forme de variables opérationnelles s'ils sont issus de la littérature, ou qui devront être précisés pour en faire des variables opérationnelles s'ils émergent des études de cas. Ce travail « d'opérationnalisation » suppose à la fois une simplification des paramètres, et un travail de définition des termes. Il faut noter que les variables telles que définies dans la méthode quali-quantitative comparée sont de type qualitatif, c'est-à-dire qu'elles peuvent se résoudre à une dichotomie « présence-absence ».* (Curchod, 2003, p.165).

<sup>400</sup> « *La confrontation des cas et des théories va permettre la définition de paramètres qui pourront déjà être sous la forme de variables opérationnelles s'ils sont issus de la littérature, ou qui devront être précisés pour en faire des variables opérationnelles s'ils émergent des études de cas. Ce travail « d'opérationnalisation » suppose à la fois une simplification des paramètres, et un travail de définition des termes. Il faut noter que les variables telles que définies dans la méthode quali-quantitative comparée sont de type qualitatif, c'est-à-dire qu'elles peuvent se résoudre à une dichotomie « présence-absence ».* (Curchod, 2003, p.165).

<sup>401</sup> « *Nous nous en tiendrons à la portée de la méthode quali-quantitative comparée : elle n'explique pas des mécanismes entre les variables, elle ne décrit pas un processus, mais elle écrit simplement les conditions qui sont présentes ou absentes lors de la présence ou de l'absence d'un phénomène. Pour résumer, elle rend compte d'une situation. L'identification des causalités, si elle s'avère nécessaire au chercheur, doit être effectuée par lui-même et sous sa responsabilité, sans que la méthode ne puisse lui fournir un alibi.* » (Curchod, 2003, p.167-168)

qu'elle ne réponde qu'aux deux questions suivantes : d'une part, comment survit-on ? (Ou comment meurt-on ?) et d'autre part, comment est-on racheté ? (Ou non ?).

Les réponses aux deux questions : premièrement, pourquoi survit-on ? (Ou meurt-on ?), et deuxièmement, pourquoi est-on racheté ? (Ou non ?), relèvent de la responsabilité, de la quête du chercheur. Le chercheur doit donc se protéger d'une position de paresse intellectuelle en s'abandonnant au logiciel QCA choisi (la QCA mécanique dénoncée par Ragin, 1987).

Les interactions entre la théorie, le terrain et la QCA doivent produire une cohérence interne source de validité et de richesse des résultats. Pour De Meur et Rihoux (2002), la saine démarche est très claire : « *Ainsi, la technique AQQC agit-elle comme un garde fou pour le chercheur, en le forçant à abandonner la logique du « presse-bouton » et à appliquer une logique de sélection très rigoureuse des variables*<sup>402</sup>. » (p.134) De Meur et Rihoux (2002), précisent en effet que l'univers de la QCA est celui des *causes complexes*.<sup>403</sup>

#### **4.2.5. La mort organisationnelle : un phénomène de mieux en mieux défini.**

Nous avons retenu comme définition de la mort organisationnelle celle pronée par Sutton (1987), pour qui elle constitue la perte totale d'identité par une entreprise ; mais pas le rachat d'entreprise parce qu'il préserve une partie de cette identité. (Cf la revue de littérature).

#### **4.2.6. Conditions retenues et présentation du critère de Marx.**

Sur la base des études de cas, il appartient au donc au chercheur de sélectionner les diverses conditions qui vont concourir au modèle explicatif. Nous avons vu précédemment que ces conditions ont été choisies par une approche mixte à la fois déductive et inductive, elles figurent dans le tableau 34 ci-après.

---

<sup>402</sup>« Dans l'AQQC, la causalité dit dès lors être appréhendée en termes d' « intersections » de conditions. Sur ce point Ragin se rapproche d'un concept déjà proposé par Mill : la « causalité chimique » (**chemical causation**). En vertu de celle-ci, le changement ne peut se produire que quand les bons « ingrédients » sont combinés. Certains de ces ingrédients ne jouent pas de rôle actif : ce sont alors des **catalyseurs** (Mill 1889 : 573 ff). » (Mots en italiques mis en gras, De Meur et Rihoux, 2002, p.29)

<sup>403</sup> « Ragin, tout comme Mill, rejette dès lors tout postulat de monocausalité ou de « causalité permanente », en vertu duquel les phénomènes sociaux et humains seraient porteurs de propriétés, d'attributs fixes et seraient dictés par des « lois » simples (Ragin 1987 : 55). [...] Dans les phénomènes analysés par les sciences humaines, la probabilité que l'on puisse mettre en évidence empiriquement l'existence de conditions strictement « nécessaires », ou encore de conditions strictement « suffisantes », apparaît très faible. » (De Meur et Rihoux, 2002, p.30).



**Tableau 34. Conditions testées et résultat : étude 1 sur la survie et la mort.**

<b>Rang</b>	<b>Condition.</b>	<b>Raisons de la sélection de la condition.</b>
1 <sup>er</sup>	<i>Âge (A) : éviter le handicap de la jeunesse (liability of newness)</i>	<i>Stinchcombe</i> (1965). Forte mortalité des entreprises constatées au cours des premières années. Le fait d'atteindre la 10 <sup>e</sup> année d'existence pour une organisation constitue un gage de solidité et de capacité avérée à survivre.
2 <sup>e</sup>	<i>Légitimité (L) : clients et autorités de contrôle.</i>	La légitimité est conférée notamment par le marché (Cf la revue de littérature) et peut s'exprimer par un niveau de clients attirés qui va différer selon que l'on est un acteur généraliste ou de niche.
3 <sup>e</sup>	<i>Nationalité (N) : éviter le handicap de l'étranger (liability of foreignness)</i>	Avancé et débattu dans la littérature. <i>Zaheer</i> (1995) et autres.
4 <sup>e</sup>	<i>L'absence de scandale ou controverse (S), perçue par les clients.</i>	Les scandales ( <i>Adut</i> , 2008) divers affectent de manière différenciée les formes de légitimité des organisations. Nous considérons que la normalité (tant au sens statistique que de la recherche de survie) est l'absence perçue de cette variable.

La seconde étude porte sur les conditions de rachat (ou non) des organisations qui sont mises en vente par leurs actionnaires, il n'est pas fait de distinction entre les firmes saines et en difficultés dans le tableau 35 ci-après ou nous les présentons.

**Tableau 35. Conditions testées et résultat (*outcome*) : étude 2 et 2 bis, le rachat et le non-rachat.**

Rang	Condition.	Raisons de la sélection de la condition.
1 <sup>er</sup>	<i>Absence d'un actionnaire de référence (R)</i>	Prêteur en dernier ressort ( <i>lender of last resort</i> ). Risque majeur constaté dans l'histoire des faillites et échecs des banques (ou nationalisation) dans l'histoire. L'absence d'un actionnaire de référence incitera les actionnaires à vendre en cas de difficulté, mais aussi afin de réaliser une plus-value.
2 <sup>e</sup>	<i>Légitimité (L) : clients et autorités de contrôle.</i> (Variable abandonnée : cas contradictoire)	Elle exprime la capacité (ou non) à convaincre des prospects à devenir clients. Seuil : 100 000 clients minimum pour un acteur généraliste et 25 000 pour un acteur de niche.
2 <sup>e</sup> Bis	<i>Absence de sureffectifs (S)</i> (Variable ayant permis de faire disparaître le cas contradictoire)	Le nombre de clients est rapporté au personnel de la banque, un ratio élevé traduit une bonne productivité (et une attractivité de la cible en cas de rachat) un ratio faible caractérise la présence de sureffectifs, facteur dissuasif pour une acquisition.
3 <sup>e</sup>	<i>Nationalité (N)</i>	Domestique (1) et étranger (0), test de la <i>liability of foreignness</i> .

*La mise en garde De Meur et Rihoux et le critère de Marx :*

De Meur et Rihoux (2002) posent clairement le problème auquel peut s'exposer le chercheur en voulant tester trop de conditions<sup>404</sup> dans une étude portant sur des petits N. Le critère de Marx (2010,2011) consiste à surveiller le quotient : Nombre de variable

<sup>404</sup> « Ce n'est pas le nombre absolu de variables explicatives potentielles qui pose le plus grand problème, mais le ratio entre le nombre de cas (qui dans le domaine des « petits N » est par définition limité ...) et le nombre de variables explicatives. À mesure que le nombre de variables augmente, le nombre de combinaisons explicatives simultanées – c'est-à-dire de combinaisons possibles regroupant simultanément ces différentes variables explicatives – augmente de manière exponentielle, et dépasse très vite le nombre de cas [...] » (De Meur et Rihoux, 2002, p.39).

rapporté au nombre de cas, et à veiller à ce que ce chiffre soit le plus bas possible. À partir de la génération aléatoire de 1 500 tables de vérité, il préconise un nombre minimum de cas en fonction du nombre de conditions (variables)<sup>405</sup> pour éviter les *corrélations fallacieuses*, nous présentons sa matrice dans le tableau 36.

**Tableau 36. Matrice du nombre de cas minimum en fonction du nombre de conditions**

<b>Nombre de cas minimum induit</b>	<b>≥ 7</b>	<b>≥ 10</b>	<b>≥ 13</b>	<b>≥ 18</b>	<b>≥ 25</b>	<b>≥ 34</b>	<b>≥ 49</b>
<b>Nombre de conditions</b>	2	3	4	5	6	7	8

**Source : Marx (2010), Marx et Dusa (2011).**

Selon Marx (2010), avec des ratios bas (2/7, 3/10), la probabilité de ne pas rencontrer de *set* contradictoire est faible, ce qu'il convient d'interpréter comme l'absence probable de corrélations fallacieuses. Dans une corrélation fallacieuse, l'absence de cas contradictoire peut être en effet imputable à la chance. Le lien entre le nombre de conditions et de combinaisons est présenté dans le tableau 37 ci-après.

**Tableau 37. L'augmentation exponentielle d'un nombre de combinaisons possibles en fonction du nombre de conditions.**

<b>Nombre de variables explicatives (Présence/absence)</b>	<b>Nombre de combinaisons logiquement possibles de variables explicatives</b>
1	2
2	4
3	8
4	16
5	32
6	64
7	128
8	256
9	512
10	1 024
11	2 048

**Source : De Meur et Rihoux (2002), p.39.**

<sup>405</sup> Comme le soulignent de leur côté De Meur et Rihoux (2002) : « *il vaut mieux sélectionner un nombre limité de variables explicatives potentielles. On retrouve ici l'importance de la parcimonie ...* ». (p.40).

De Meur et Rihoux (2002), concluent sur ce point : « *On dira que le **degré de liberté** est trop élevé par rapport à la **variance** à expliquer. Le danger, dans ces circonstances, est alors d'aboutir à une individualisation de l'explication pour chacun des cas. À l'extrême, on n'arrive alors à produire qu'une simple description des cas, et non une explication, car on produirait alors une explication « à la carte » pour chacun des cas individuels » (p.39-40). Les configurations sont aussi appelées « zones élémentaires <sup>406</sup> ». La dichomisation ne doit donc pas faire oublier si l'on est rigoureux qu'il existe 5 types de résultats (notés ci-dessous en gras) théoriquement possibles dans une étude QCA et plus précisément dans notre cas dans une csQCA :*

- **1**, appartenance complète ou vrai (survie dans la première étude, rachat dans la deuxième)
- **0**, absence complète ou faux (mort dans la première étude, non-rachat dans la deuxième)
- « - », cas « douteux » nous n'en avons constaté aucun dans les deux études
- **L**, cas logiques, ils présentent un caractère normal (et probable<sup>407</sup>), car il peut exister une distorsion entre les configurations théoriques et la réalité du terrain.
- **C**, cas contradictoires, ils sont anormaux<sup>408</sup>.

#### 4.2.7. Justification des conditions retenues pour les 2 études.

*Définition et justification de chacune des conditions de l'échantillon de l'étude 1 <sup>409</sup> :*

##### **Ancienneté :**

Société créée depuis 10 ans. Ce seuil des 10 ans d'existence est un seuil où l'on voit chuter très fortement l'ouverture de procédures collectives (de mort organisationnelle) on constatera qu'après 16 ans le taux remonte significativement tout en restant inférieur aux taux des 10 premières années comme nous pouvons l'observer dans le tableau 38 ci-après.

---

<sup>406</sup> Notons que du point de vue de la terminologie nous considérons comme équivalents les dénominations de : *configurations, combinaisons, zones élémentaires* et le terme anglais *set*.

<sup>407</sup> En raison notamment du phénomène de la diversité limitée en sciences sociales.

<sup>408</sup> Si l'on reprend un exemple à trois variables, De Meur et Rihoux (2002) notent que cela : « *signifie que les trois conditions ne sont pas capables d'opérer la discrimination entre les deux valeurs possibles du résultat* ». (p.53). Il faut donc retravailler ses conditions (variables indépendantes) pour faire disparaître les cas contradictoires.

<sup>409</sup> Nous renvoyons à la revue de littérature sur l'écologie des populations organisationnelles.

**Tableau 38. L'étude empirique de Deloitte –Altarès.**

	2012	2013	2014	2015	2016	v.16/15	v.16/15
<b>Ouvertures de procédures</b>	<b>62 059</b>	<b>63 983</b>	<b>63 008</b>	<b>63 081</b>	<b>57 844</b>	<b>0%</b>	<b>-8%</b>
Moins de 3 ans	13 468	13 130	12 015	11 644	10 215	-3%	-12%
3 à 5 ans	19 089	18 912	18 284	18 500	17 029	1%	-8%
6 à 10 ans	13 760	15 038	15 545	15 154	13 938	-3%	-8%
11 à 15 ans	5 715	6 243	6 501	6 753	6 451	4%	-4%
16 ans et plus	10 027	10 660	10 663	11 030	10 211	3%	-7%

**Source : Deloitte – Altarès (2017), L'entreprise en difficultés en France en 2016, p. 25.**

Notre choix d'atteindre la 10<sup>e</sup> année est justifié par la dépendance à l'âge ; facteur fondamental dans la théorie de l'écologie des populations organisationnelles, il s'exprime par divers handicaps liés à des stades de la vie (*liability of newness, adolescence, senescence et aging*) débatus par la recherche académique et qui seraient explicatifs des taux de mortalité, très variables selon l'âge atteint par l'organisation considérée.

#### **Légitimité (L) :**

Succès rencontré auprès des clients (mesurable en nombre de comptes ouverts 100 000 comptes en prenant en compte les biais des acteurs de niche 25 000 pour les banques affinitaires). Bien entendu la capacité d'acquérir de nombreux clients dépend de nombreux facteurs et sans prétendre à l'exhaustivité : le prix, la qualité perçue, la réputation, la légitimité laquelle peut s'incarner dans de multiples facteurs comme nous l'avons vu dans la revue de littérature. L'obtention d'une bonne note par l'agence de notation digitale *D-Rating* est aussi de nature à influencer les consommateurs. Nous estimons qu'il est indispensable d'avoir deux seuils<sup>410</sup> différents : 100 000 comptes pour un acteur généraliste (approche de *domination par les coûts* au sens de Porter, 1980) et 25 000 pour un acteur de niche (approche de *différenciation* au sens de Porter, 1980).

#### **Nationalité (N) :**

La nationalité étrangère du ou des actionnaire(s) majoritaire(s), il s'agit ici de prendre en considération et de tester l'handicap de l'étranger (*liability of foreignness*), théorie qui s'est

<sup>410</sup> Fiss (2011) qui étudie les conditions de génération de meilleures performances par le biais de la *fuzzy set* QCA retient au sein de la variable « stratégie » cette dichotomie.

fondée historiquement sur des études empiriques réalisées dans l'industrie bancaire. Lors de notre recensement des populations des banques en ligne et des néobanques nous avons identifié 4 morts organisationnelles qui concernaient toutes des banques en ligne (*eBanking*, *Egg France*, *Bipop Banque* et *VTB Bank*). Ces quatre entités avaient toutes un actionnaire étranger<sup>411</sup> situé en Europe, à savoir respectivement (belge, britannique, italien et enfin russe). La probabilité d'une corrélation falacieuse nous semble très faible et un retour rapide à la revue de littérature sur la *liability of foreignness* (Zaheer, 1995) nous apparaît indispensable. Porter (1990), a souligné que la concurrence bancaire est *multidomestique*, chaque géographie en raison de spécificités et d'un cadre juridique propre constitue un marché original, ce qui constitue un défi pour les acteurs globaux.

***Existence d'un actionnaire de référence :***

Un actionnaire de référence est un actionnaire (public ou privé) ayant la capacité et la volonté stratégique de soutenir une filiale qui réalise des pertes voire se retrouve en difficulté, car elle est considérée comme appartenant à son cœur de métier (*core business*). La qualité d'actionnaire de référence est réservée à une banque d'une taille certaine, à un groupe d'assurance ou à l'État, elle n'est pas reconnue à des personnes privées ou à des fonds d'investissement. Il convient de souligner, que même si le secteur des banques en ligne et des néobanques est essentiellement privé, il existe un acteur public : *CDC-net* qui est une marque de la CDC. *CDC-net* est une néobanque spécialisée (clients sous tutelle ou curatelle et professions juridiques : avocats et notaires). En tant qu'établissement public administratif elle ne peut pas juridiquement déposer son bilan et est donc directement garantie indéfiniment par l'État. Le droit des sociétés attribue aux actionnaires des sociétés privées la responsabilité de combler leurs pertes. La particularité du secteur bancaire est l'existence d'un *prêteur en dernier* ressort qui va se substituer aux actionnaires défaillants afin tout à la fois de protéger les dépôts, d'éviter le risque de survenance d'une crise systémique et de garantir la confiance dans le système bancaire. Soulignons enfin, que l'existence d'un *actionnaire de référence* correspond dans les faits à une variable plus globale et générique de l'obtention de ressources financières (*financial resources*) suffisantes souvent testée comme variable indépendante en QCA. En l'occurrence, dans le

---

<sup>411</sup> Fortis, Egg UK (filiale de Prudential), Capitalia, VTB Austria (filiale de VTB Russie).

cas de l'existence d'un actionnaire de référence, il ne s'agira pas uniquement de la dotation initiale, mais de la capacité (si nécessaire) à combler les pertes dans le temps, et de manière symétrique d'être rémunéré en retour via les dividendes au titre des risques supportés.

#### **Scandales (S) :**

Il s'agit d'une cause purement endogène comme source de la mort. La genèse d'un scandale trouve sa source dans un *élément matériel* dont la nature peut être polymorphe puisqu'elle peut tout d'abord être réelle ou prétendue. Ensuite, il convient de considérer ensuite que ces transgressions oscilleront entre une violation plus ou moins caractérisée du droit et (ou) de la morale. Les scandales ou controverses<sup>412</sup> peuvent être de nature très différente : communication décalée choquant la morale (*Egg France*), soupçons de corruption (*Olky*), soupçons de financement sectaire (*La Nef*), crise avec la Russie à propos de l'Ukraine (*VTB Bank*) et interprétation éronnée du périmètre des sanctions, et non respect de la législation financière sur le cantonnement des dépôts (*Morning*). En ternissant globalement son image, le scandale a par ailleurs été néfaste pour attirer de nouveaux clients. Par exception, ils peuvent ne pas affecter cette attractivité<sup>413</sup>.

#### **4.2.8. Pourquoi choisir la QCA et plus particulièrement la csQCA.**

##### *Préambule : points forts et traits communs aux approches comparatives*

Ragin (1987) montre que souvent les adeptes de la méthodologie comparative (*comparativists*) utilisent « l'histoire » pour expliquer des résultats historiques ou des catégories. Si les cas intéressent les adeptes de la méthodologie comparative c'est parce qu'ils intègrent « certaines valeurs » (*certain values*), mais aussi surtout parce qu'ils sont finis et énumérables (*finite and enumerable*). La méthode comparative repose sur l'étude systématique des similitudes et des différences entre les divers cas. La méthode comparative pourrait donc être qualifiée de méthodologie de la rareté<sup>414</sup>, les spécificités individuelles

---

<sup>412</sup> Ils sont entendus au sens de Adut (2005,2008) et nous renvoyons à la revue de littérature.

<sup>413</sup> Phénomène inverse observé dans plusieurs autres cas (*Fortuneo, Revolut, N26*). Le scandale doit être ressenti par les clients, et pas uniquement affecter le grand public. L'inverse peut être vrai, les clients français de *VTB Direct France* ont paniqué durablement face à des sanctions qui ne leur étaient pas applicables !

<sup>414</sup> Ragin (1987), explique en effet : « *C'est leur particularité - le fait qu'ils sont des événements ou des phénomènes significatifs - qui attire l'attention de l'enquêteur. Parfois, il n'y a qu'une ou deux poignées de tels cas* ». (p.34)

devenant un sujet d'analyse, mais non son objet qui demeure le cas lui-même. L'approche historique <sup>415</sup>(et notamment l'analyse longitudinale) est au cœur de cette démarche. Il existe néanmoins une dualité dans l'essence de la méthodologie. Premièrement, l'interprétation qui est de type historique. Deuxièmement, il sera procédé à une analyse analytique des causes. « *Les objectifs d'une étude fondée sur les cas sont à la fois historiquement interprétatifs et causalement analytiques* » (Ragin, 1987, p.35) C'est la richesse des analyses possibles qui légitime la méthode : « *Les chercheurs qui utilisent des méthodes axées sur les cas combinent souvent l'analyse causale, l'analyse interprétative et la formation de concepts au cours de leurs études* » (idem, p.51). Pour Ragin (1987), le choix des méthodes de recherche reposant sur l'étude de cas comparés repose sur 4 objectifs distincts qui peuvent être atteints<sup>416</sup>. Le fondement de l'aspect technique<sup>417</sup> de la QCA, et plus particulièrement dans notre cas de la csQCA, consiste en *l'examen des ensembles théoriques*<sup>417</sup> (*theoric-set*) entre les conditions causales et le résultat (*outcome*) clairement observé. Lesdites relations étant ensuite interprétées sous le prisme de *nécessité* et (ou) de *suffisance*<sup>418</sup>. La condition peut en effet être qualifiée de *suffisante*, si et (seulement si, à chaque fois qu'elle est présente, le résultat est également obtenu. Il en résulte naturellement qu'une condition suffisante sera toujours un sous-ensemble du résultat, ce qui sera observé comme une

---

<sup>415</sup> Ragin (1987) explique en effet : « *C'est leur particularité - le fait qu'ils sont des événements ou des phénomènes significatifs - qui attire l'attention de l'enquêteur. Parfois, il n'y a qu'une ou deux poignées de tels cas* ». (p.34)

<sup>416</sup> Ragin (1987) note en effet : « *Tout d'abord, ils sont conçus pour découvrir des modèles d'invariance et d'association constante* » (p.52) Ragin (1987) poursuit : « *La deuxième caractéristique distinctive découle du premier : la méthode est relativement insensible à la distribution de fréquence des types de cas* » (idem, p.52) Il précise par ailleurs concernant ce deuxième point : « *Si un seul cas disparaît dans l'une des cellules déviantes, la relation causale est remise en question et l'enquêteur doit tenir compte de l'écart. Ainsi, les notions d'échantillonnage et les distributions d'échantillonnage sont moins pertinentes dans cette démarche, car elles ne concernent pas la répartition relative des cas avec différents modèles de causes et d'effets. Plus important que la fréquence relative est la variété des modèles significatifs de causes et d'effets qui existent* » (idem, p.52). Ragin (1987) ajoute : « *Troisièmement, les méthodes axées sur les cas forcent les enquêteurs à considérer leurs cas comme des entités entières. Les chercheurs examinent les cas comme des entiers, non comme des collections de variables* » (p.52) Ce point est particulièrement important pour une analyse sous le prisme de l'écologie des populations organisationnelles dans laquelle l'analyse intra-organisationnelle est sans objet. Ragin (1987) précise en quoi cette méthode est spécifique par rapport à d'autres types d'analyses statistiques ou l'on va par exemple privilégier les variables : « *Un intérêt à interpréter des cas spécifiques et à identifier les combinaisons de conditions, les complexes causaux, qui produisent des résultats spécifiques, encourage les enquêteurs à considérer les cas comme des entiers. Ainsi, les différentes parties ou conditions qui constituent un cas sont comprises par rapport à l'autre. Ils sont considérés ensemble comme composant une situation unique* ». (p.52) Enfin, il énonce le dernier objectif que permet d'atteindre cette méthodologie : « *quatrièmement, Les méthodes axées sur les cas stimulent un riche dialogue entre les idées et les preuves* » (p.52)

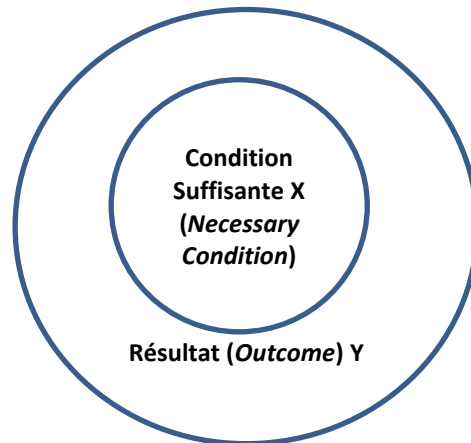
<sup>417</sup> Ou configurations

<sup>418</sup> Ce qui remplace la recherche des corrélations de l'analyse quantitative. (Depeyre et Vergne, 2019, p.262).



inclusion de celle-ci dans un diagramme de Venn. Dans la figure 24 ci-après est représentée une condition suffisante pour un résultat donné.

Figure 24. Condition suffisante versus résultat.



Source : D'après Schneider et Wagemann (2012), p.5-8.

Schneider et Wagemann (2012, p.4), prennent l'exemple de l'appartenance à l'OTAN. Pour pouvoir y adhérer, il faut être une démocratie, mais la Suède et le Japon qui sont des sociétés démocratiques n'en sont pas membres. Les pays de l'OTAN sont donc un sous-ensemble des démocraties.

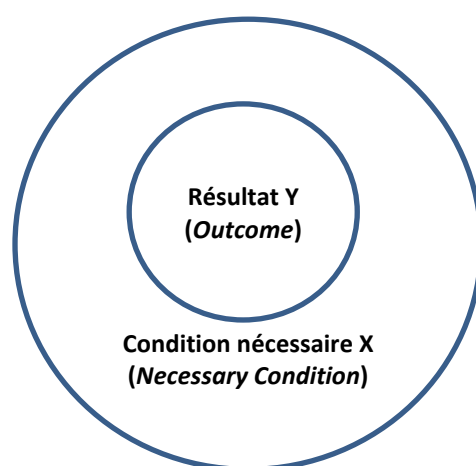
**X est une condition suffisante  $\rightarrow$  de Y, si et seulement chaque fois que X est présent Y est également présent (X implique Y c'est-à-dire que X est un sous-ensemble de Y).**

Une condition, sera à l'inverse qualifiée de *nécessaire*, si et seulement si, chaque fois que le résultat est constaté, la condition sera elle aussi présente. Il en résulte que la condition nécessaire est un sur-ensemble du résultat, elle l'englobe (Schneider et Wagemann, 2012, p.5)

**X est une condition nécessaire  $\leftarrow$  pour un résultat Y, si et seulement si, lorsque Y est présent X est également présent. (Y est un sous-ensemble de X)**

Dans la figure 25 ci-après est représentée une condition suffisante pour l'obtention d'un résultat visé.

**Figure 25. Condition nécessaire versus résultat.**



Source : D'après Schneider et Wagemann (2012), p.5-8.

La QCA est plus complexe que l'analyse de conditions causales simples, tantôt nécessaires et tantôt suffisantes. En effet, les conditions sont multiples et s'insèrent dans un ensemble de conditions appelées configurations, ce qui engendre la complexité au sein des ensembles théoriques. En matière de QCA, il est donc plus approprié de raisonner en terme d'INUS et de SUIN pour qualifier les conditions primaires (Schneider et Wagemann, 2012, p.6). Comme le notent Schneider et Wagemann (2012), les méthodes d'ensembles théoriques (*set theoretic methods*) ont pris un nom différent au fil du temps, comme nous pouvons l'observer dans le tableau 39 ci-après. La vision assembliste de Schneider et Wagemann (2012), est ancrée dans la fsQCA (et les ensembles flous) et par la même s'éloigne de la csQCA originelle de 1987 et donc de l'esprit des mathématiques booléennes.

**Tableau 39. Noms successifs donnés à l'approche fondée sur une analyse logique intercas.**

<b>Auteur</b>	<b>Année</b>	<b>Nom proposé pour la méthode</b>
Mill	1843	Méthodes logiques ( <i>Logical methods</i> )
Caramani	2009	Méthodes booléennes ( <i>Boolean methods</i> )
Rihoux et Ragin	2009	Méthodes comparatives configurationnelles ( <i>Configurational comparative methods – CCM</i> )
Schneider et Wagemann	2012	Méthodes d'ensembles théoriques ( <i>Set-theoretic m.</i> )

Source : D'après Schneider et Wagemann (2012), p.6-7.

*Présentation des deux configurations causales complexes : INUS et SUIN*

John Mackie (1965,1993), professeur à Oxford a popularisé l'acronyme INUS<sup>419</sup> ce qui fait référence à un cas de figure où une donnée est non suffisante, mais nécessaire au sein d'une condition qui est elle-même non nécessaire, mais suffisante pour le résultat. Il faut entendre par cela, toute configuration suffisante pour produire le résultat et qui consiste au moins en la combinaison d'un premier terme ET avec un OU pour le relier à un 2<sup>e</sup> terme lié par ET. Schneider et Wagemann (2012) donnent l'exemple suivant (p.328) de l'INUS (la formule en gras est exprimée en langage booléen) :

**Soit la formule :  $A * B + C * D \rightarrow Y$ , (avec A, B, C, D qui sont des INUS conditions).**

Laquelle se lit : « A et B ou C et D donnent le résultat Y », chacune des conditions uniques (A, B, C, et D) est une condition INUS. Par exemple, dans notre thèse, le résultat de l'étude 1 (sur la survie) est une formule complexe dont chacune des 4 conditions individuelles est une condition INUS.

De leur côté, Mahoney et al. (2009) ont proposé un autre acronyme SUIN<sup>420</sup> lequel décrit le cas de figure opposé lorsqu'une condition suffisante, mais non nécessaire fait partie d'un facteur qui n'est pas suffisant, mais nécessaire pour le résultat. Schneider et Wagemann (2012) donnent l'exemple suivant (p.333) de la SUIN :

**Soit la formule :  $(A+B) * (C+D) \leftarrow Y$ , (avec A, B, C, D qui sont des SUIN conditions)**

Laquelle se lit : « A ou B et C ou D sont impliqués dans le résultat Y », chacune des conditions unique A, B, C et D est une condition SUIN.

On le perçoit, comme le soulignent Schneider et Wagemann (2012), les « *ensembles théoriques consistent en une asymétrie de concepts et de relations causales* » (p.6) Nous pouvons donc conclure sur ce point avec Schneider et Wagemann (2012) : « *les méthodes d'ensembles théoriques sont des approches pour analyser la réalité sociale dans laquelle (a) les données consistent en des ensembles de scores d'appartenance (b) les relations entre les phénomènes sociaux sont modélisées en termes d'ensembles de relations (b) les résultats du point de vue des conditions suffisantes et nécessaires embrassent la complexité causale en termes de causes INUS ou SUIN.* » (p.6) Le résultat se matérialisera en des conditions INUS

<sup>419</sup> « *Insufficient but Necessary part of a condition which is itself Unnecessary but Sufficient for the result* », Mackie, 1965, p.246.

<sup>420</sup> « *Sufficient but Unnecessary part of a factor which is Insufficient but Necessary for the result* », Mahoney et al. 2009, p.126),

ou SUIN. Dans une certaine mesure, la recherche des conditions nécessaires et suffisantes en QCA s'apparente donc à la recherche des corrélations en analyse quantitative.

*Quelques éléments pour une analyse technique de la QCA et la question du déterminisme entre le nombre de cas et le recours possible à la QCA.*

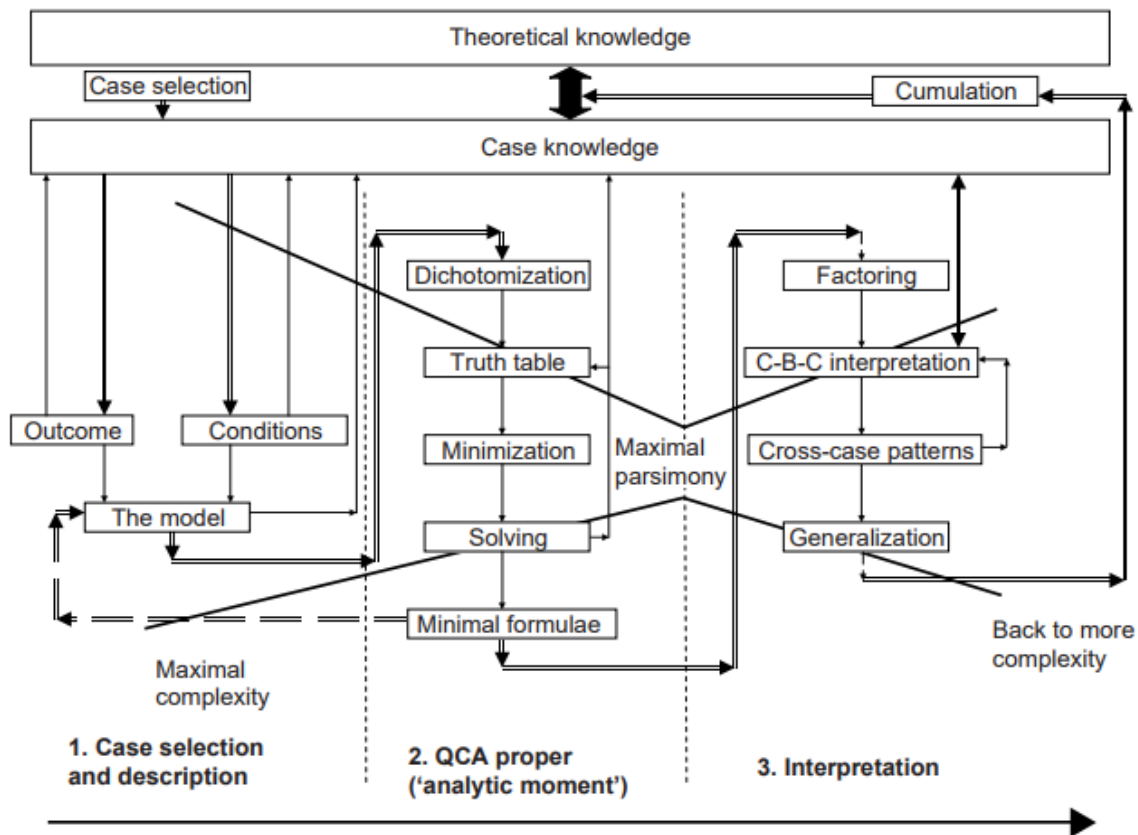
Pour rappel, l'ouvrage de Ragin (1987), expose que les sciences sociales sont dominées par deux grands types de méthodes de recherche peu compatibles entre elles<sup>421</sup>. De manière complémentaire, Depeyre et Vergne (2019) notent : « *La méthode QCA est davantage qu'un intermédiaire entre deux approches, elle est aussi une démarche qui permet d'approcher des objets d'analyse avec un regard spécifique : celui des configurations de causes* ». (p.261) La QCA, vise d'abord et surtout à résoudre la complexité causale, elle a parfois été décrite dans une formule éclairante comme un mode de résolution ressemblant à un « *entonnoir de la complexité* » (Rihoux et Lobe, 2009). Cette vision de type systémique, ou plus exactement de type cybernétique, en est la représentation la plus exacte. Il convient pour prendre en compte la pleine mesure des opportunités offertes par la QCA, d'intégrer le rôle de *boucles de rétroaction* entre les trois stades que constituent : l'élaboration des cas, l'analyse booléenne de ceux-ci et leur interprétation. Le processus de production et (ou) de validation d'une théorie par l'étude de cas multiples doit donc s'enrichir au fur et à mesure de l'avancée des travaux. Nous pouvons observer au centre de la figure 26 ci-après, la parcimonie maximale laquelle est obtenue par la minimisation booléenne (algorithmes de Quine et McClusley<sup>422</sup>).

---

<sup>421</sup> Selon Ragin (1987), la recherche quantitative orientée vers l'analyse causale de variables a pour fondement une grande capacité d'abstraction (« *variable oriented et abstractly causal* »). Dans la mesure où elle se fonde sur des relations théoriques causales entre variables, elle se coupe des réalités du terrain et tend à exclure tous les résultats aberrants. Par ailleurs, la tradition des études qualitatives permet de mieux appréhender la complexité et le contexte historique du terrain étudié (« *case-oriented and historical* »). Cela tend à engendrer une approche holiste (centrée sur « le cas ») dans laquelle les relations intervariables n'ont pas de sens en dehors du cadre de l'étude. La faiblesse, ici se trouve ailleurs, la quête relativement impossible de la généralisation dans l'acception statistique du terme.

<sup>422</sup> Ragin (1987), explique en termes littéraires le processus de minimisation : « *If two Boolean expressions differ in only one causal condition yet produce the same outcome, then the causal condition that distinguishes the two expressions can be considered irrelevant and can be removed to create a simpler, combined expression.* » (p.93) C'est-à-dire, S'il existe deux configurations logiques débouchant sur le même résultat et qui ne différencieraient que d'une seule variable, alors cette variable peut être considérée comme infondée (hors de propos) et ne devra donc pas être conservée afin de permettre de créer une expression plus simple dans sa formulation.

Figure 26. L'AQQC et l'entonnoir de la complexité et ses étapes concrètes et des boucles de rétroaction (*with concrete steps and feedback loops*).



Source: Rihoux et Lobe (2009) in Byrne et Ragin (2009), p.238.

Choix en faveur de l'étude de cas multiples et liens avec la csQCA ensuite mise en oeuvre :

Le premier choix, a été d'écarter les études de cas à *visée descriptive* pour opter en faveur de cas à *visée explicative*. Le second choix a été d'écarter le cas unique. Le postulat est de présenter des cas multiples qui pris collectivement auront une visée *explicative* du phénomène étudié.

La méthode des cas multiples d'Eisenhardt (1989), correspond à un une configuration d'étude QCA de petits N. La théorie doit émerger de ces cas multiples choisis, Eisenhardt et Bourgeois (1988), ont fait émerger une théorie dans un environnement à forte vélocité à partir de 8 cas. Eisenhardt (1989), a théorisé la construction de la théorie selon un processus rigoureux en huit étapes et conclut qu'il faut viser 4 à 10 cas en utilisant à la fois des méthodes qualitative et quantitative, et que si le nombre est inférieur, il doit y avoir en complément des mini cas. Eisenhardt (1991), indique que la clé du succès est néanmoins

qualitative puisqu'elle recommande des cas emblématiques (*better stories*) et mieux construits (*better constructs*) pour atteindre la rigueur visée. Notre recours à un cut-off à 5 ans permet d'avoir des entités ayant à la fois une existence significative sur le marché et un vécu, et constituent des cas ayant une *qualité intrinsèque* au sens de Dyer et Wilkins (1991). Dans notre recensement, une quarantaine de cas (organisations vivantes ou mortes) ont été présentés, ils constituent des *mini-cas* au sens de Eisenhardt (1989). Eisenhardt et Graebner (2007), ont étudié le mécanisme de fusion et acquisition du point de vue du vendeur. Leur recherche s'est fondée sur trois cas répliquables dans lesquels les dirigeants avaient vendu leurs compagnies, un cas où ils auraient pu la céder mais ont décidé de ne pas le faire, et des cas pour tester l'existence de spécificités sectorielles. Notre deuxième étude, qui porte sur les conditions de rachat ou non qui comprend 10 cas et n'est pas très éloignée de leur démarche, même si nous nous intéressons davantage aux relations intercas. Hallen et Eisenhardt (2012), ont proposé pour répondre à la question : Comment les entreprises contruisent-elles efficacement de nouveaux liens interorganisationnels ? Les chercheurs ont eu recours à des cas multiples composés de neuf entreprises produisant des logiciels de sécurité. Un premier sous groupe était composé de 4 entreprises de la Silicon Valley, et le deuxième de 5 entreprises choisies en dehors de cette zone afin de faciliter la généralisation des résultats obtenus. La seule petite population des banques en lignes est par trop réduite pour justifier une pure approche quantitative <sup>423</sup> donnant des résultats rigoureux, même sur la base du recensement nous aurions toujours été dans le cadre d'une QCA à petit N (avec 36 vivants et 4 morts). Pour Chanson et al. (2005), la place actuelle de la QCA est peu en rapport avec son potentiel futur, car elle comble un *gap* entre le cas unique ou de quelques unités des méthodes qualitatives et ceux qui se comptent en une ou plusieurs centaines de cas des méthodes quantitatives <sup>424</sup>. Comme le notent Chanson et al. (2005) : « *L'approche*

---

<sup>423</sup> À l'inverse, les méthodes quantitatives reposent sur des analyses statistiques et donc pour des raisons de représentativité nécessitent des échantillons supérieurs à 100 cas, comme l'indiquent de nombreux auteurs à l'instar de Chanson et al. (2005). Le choix des méthodes quantitatives aurait pu être retenu si l'on avait étudié la population totale des banques en France, autour de 300 à 500 établissements de crédit (selon le périmètre retenu), ou s'il avait été constitué un échantillon représentatif d'au moins une centaine d'établissements.

<sup>424</sup> *La diffusion et la légitimation de la QCA en gestion pourraient ainsi conduire à multiplier les recherches comportant sur un nombre de cas intermédiaire entre méthodes qualitatives et méthodes quantitatives traditionnelles. Ainsi, sur le marché des méthodes en gestion, la place potentielle de la QCA est beaucoup plus importante que ne le laisse présager le nombre limité d'études utilisant cette méthodologie actuellement. La légitimation de la QCA en gestion permettrait ainsi aux chercheurs de ne plus abandonner trop rapidement des cas pour répondre aux critères des méthodologies qualitatives ou de ne plus chercher systématiquement à multiplier les individus pour obtenir une étude quantitative considérée comme valide ou intéressante. »* (Chanson et al., 2005, p.39)

QCA requiert donc un échantillon qui s'inscrit dans un périmètre de recherche précisément défini, un univers borné. La QCA est une méthode qualifiée de « sensible au cas » puisque chaque configuration observée est prise en compte dans la minimisation booléenne. » (p.43)

Le choix d'un échantillon large au sein du recensement constitue en outre un excellent moyen d'évacuer le phénomène perturbant de la *sensibilité de la QCA au cas* et donc de limiter la *contestabilité* des résultats <sup>425</sup> finalement obtenus <sup>426</sup>. Il existerait donc un certain *déterminisme*, reliant le nombre de cas et la méthode retenue. Ce dernier trouverait son fondement non dans un certain conformisme des chercheurs, mais par une attitude *pragmatique* consistant à vouloir que les résultats de leur recherche soient reconnus. Le caractère rigoureux dans la constitution de l'échantillon et sa taille étant considérée implicitement comme des éléments fondamentaux de cette reconnaissance.

Ragin (2008), dans son *Working Paper* mis en ligne <sup>427</sup> intitulé *What is Qualitative Comparative Analysis (QCA)?*, utilise l'expression « nombre intermédiaire de cas » avec des bornes comprises entre 5 et 50 cas ce qui donne une moyenne de 22,5 cas. La médiane de l'étude de Chanson et al. (2005) s'établit à 28 cas et à 4,5 conditions. Pour De Meur et Rihoux (2002), la QCA est particulièrement bien adaptée à un échantillon comprenant entre 11 et 50 cas, ce qui donne une moyenne à 30,5 cas. Nous verrons ultérieurement que ces dernières années la QCA s'est scindée en deux sous-méthodes : une QCA dite de petits N (autour de 10 cas) plus qualitative, dite *compréhensive*, notre étude s'y rattache. Une QCA de grands N (autour de 50 cas voire 100) moins centrée sur les cas que sur les conditions, dite *configurationnelle*, et d'inspiration plus quantitativiste. La figure 27 ci-après, positionne l'AQQC dans l'univers de la recherche qualitative eu égard au nombre de cas disponibles.

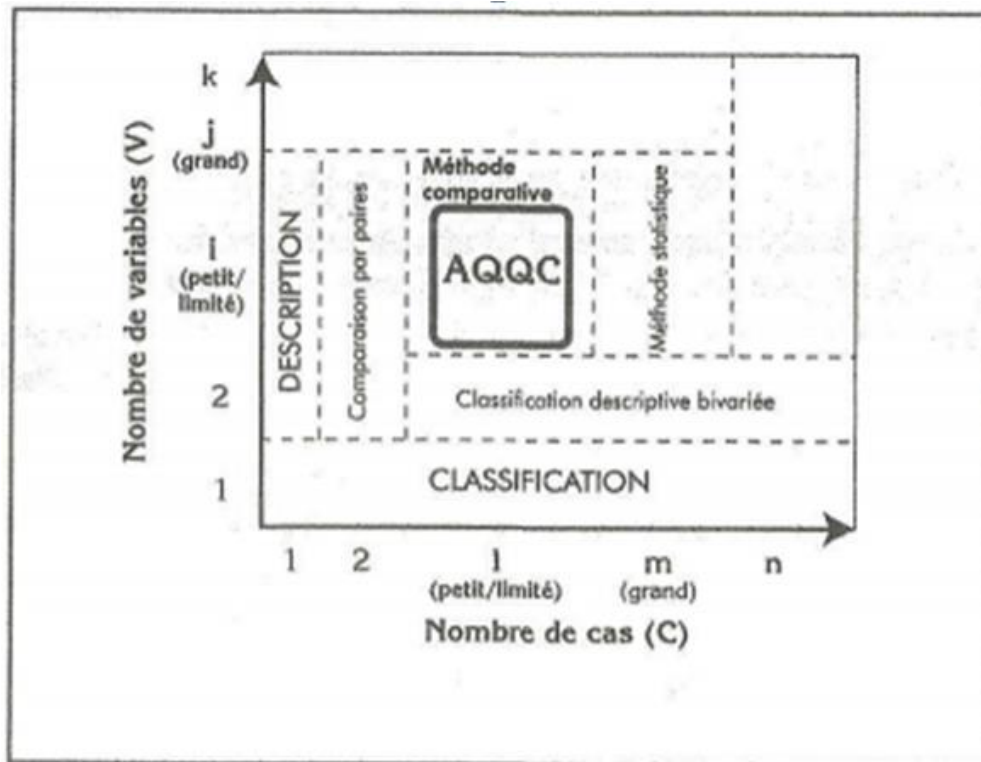
---

<sup>425</sup> Le terme anglais d'*outcome* est fréquemment utilisé, à la place de résultat on peut aussi utiliser l'expression de phénomène à étudier.

<sup>426</sup> « En résumé, l'analyse d'une population exhaustive est le seul moyen de neutraliser la sensibilité de la QCA au cas, en se prémunissant contre tout nouveau cas qui viendrait mettre à bas l'analyse menée et les résultats obtenus. » (Chanson et al., 2005, p.45).

<sup>427</sup> [http://eprints.ncrm.ac.uk/250/1/What\\_is\\_QCA.pdf](http://eprints.ncrm.ac.uk/250/1/What_is_QCA.pdf)

Figure 27. Correspondance entre l'AQQC et la zone d'analyse comparative.



Source : De Meur et Rihoux (2002), p.41.

*Raisons de la préférence de la QCA simple par rapport à la fuzzy-set QCA :*

Le choix entre la QCA simple (csQCA) et la logique floue <sup>428</sup>(fsQCA) ne constitue pas un choix binaire contrairement à une présentation fréquente et erronée. Cette fausse alternative, constitue en fait un choix entre d'une part, une méthodologie binarisée qu'est la csQCA et d'autre part, une multitude de gradations en fsQCA. Ces gradations sont plus ou moins éloignées de la csQCA. On trouve une présentation très claire de la comparaison entre la csQCA et le *continuum* des différentes formes de fsQCA chez Rihoux et Ragin (2009). Nous aurions pu envisager pour notre étude un ensemble flou à trois valeurs (*three value fuzzy set*) que Rihoux et Ragin (2009) qualifient d'ensemble flou rudimentaire (*rudimentary fuzzy set*, p.35) Cette solution aurait par exemple pu consister à ne faire qu'une analyse en codant ainsi : 1 survie, 0.5 acquisition, 0 mort). L'acquisition, qui est le reflet de la perte (partielle ou totale d'indépendance) modifie l'identité de l'organisation initiale sans

<sup>428</sup> « A fuzzy set is a class of objects with a continuum of grades of membership. Such a set is characterized by a membership (characteristic) function which assigns to each object a grade of membership ranging between zero and one. » (Zadeh, 1965, p.338)



néanmoins constituer une mort organisationnelle. À l'inverse, elle constitue une rupture par rapport à la forme existante au moment de la naissance de l'organisation. Qu'elle se situe entre 0 et 1 ne semble à priori guère contestable. L'élément très contestable selon nous provient du fait de l'attribution du code 0,5. En quoi l'acquisition serait-elle dans une position équidistante entre la vie (1) et la mort (0) organisationnelle ? Le point 0.5 apparaît ambigu<sup>429</sup> même pour les chercheurs qui adoptent la fsQCA. Si l'on écarte 0.5, où placer le curseur ? Par ailleurs, toutes les acquisitions ne protègent pas l'identité de la même façon, avant même d'avoir commencé, le problème semble insoluble. On perçoit aisément le caractère artificiel, pour ne pas dire arbitraire, de ce codage. C'est la raison pour laquelle nous avons écarté la solution éventuelle de la *three-value fuzzy set*. Nous aurions aussi pu imaginer une « *four value fuzzy set* » (voir tableau 40 ci-après) qui aurait consisté à distinguer au sein de l'acquisition (nous avons retenu dans notre seconde étude le rachat de société) entre deux cas de figure différents : l'acquisition d'entreprise (codée 0,67) et celui du rachat d'actifs (acquisition d'un fonds de commerce codée 0,33). A nouveau, la subjectivité de la calibration réapparaît entre ces deux variantes possibles. Plus encore, nous ne sommes pas du tout convaincus du caractère extrême constitué par la logique floue continue. D'ailleurs, tant Leibnitz (1798) que Boole (1865) ne concevaient pas de valeurs intermédiaires mais uniquement un strict ordre<sup>430</sup> binaire.

La fsQCA ne relève pas des mathématiques booléennes au sens strict mais bien de la « logique floue » (Zadeh, 1965). La fsQCA du fait de la calibration confère un rôle plus éminent au chercheur comme le soulignent Depeyre et Vergne (2019) ; « *Il n'est pas exagéré de dire qu'avec fsQCA<sup>431</sup>, l'élaboration du protocole de recherche, le dialogue entre la théorie et le terrain, la collecte des données et la calibration représente 90% du travail* ». (p.270) Dans le tableau 40 ci-après nous présentons les choix et les conséquences qui peuvent résulter du recours à la csQCA et des quatre formes de fsQCA. A l'inverse, notre étude de csQCA s'inscrit dans la pure tradition des mathématiques booléennes.

---

<sup>429</sup> Pour Vergne et Depeyre (2016) : « *Extant theory is used to guide data collection and calibrate set membership between 0 (full non-membership in a fuzzy set) and 1 (full membership), with 0.5 representing a qualitative anchor that signals maximum ambiguity regarding membership (Greckhamer, Misangyi, Elms, & Lacey, 2007).* » (p.1658).

<sup>430</sup> Qualifié d'« *ordre merveilleux* » par Leibnitz (1798).

<sup>431</sup> En italique dans le texte original.

**Tableau 40. Comparaison entre QCA simple (*crisp set*) et degré de logique floue (*fuzzy set*).**

<i>Crisp set</i>	<i>Three-value fuzzy set</i>	<i>Four-value fuzzy set</i>	<i>Six-value fuzzy set</i>	<i>“Continuous” fuzzy set</i>
1 = fully in	1 = fully in	1 = fully in	1 = fully in	1 = fully in
0 = fully out	0.5 = neither fully in nor fully out	0.67 = more in than out 0.33 = more out than in 0 = fully out	0.9 = mostly but not fully in 0.6 = more or less in 0.4 = more or less out 0.1 = mostly but not fully out 0 = fully out	Degree of membership is more “in” than “out”: $0.5 < X_i < 1$ 0.5 = cross-over: neither in nor out Degree of membership is more “out” than “in”: $0 < X_i < 0.5$ 0 = fully out

**Source : Ragin (2009) in Rihoux et Ragin (2009), p. 91.**

Dans notre cas, la dichotomisation des données est simple et non artificielle avec une première étude qui porte sur la vie (ou la mort) et une seconde étude qui porte sur l’acquisition (ou non) de la société. La csQCA peut paraître fruste et rudimentaire<sup>432</sup>, mais elle demeure en contrepartie robuste. Nos études, correspondent parfaitement à une approche binaire (étude 1 : survie/décès ; étude 2 : rachat ou non), mobilisant un nombre restreint de conditions ce qui permet de disposer d’une table de vérité très opérationnelle. La QCA originelle qui peut sembler moins riche, est également moins subjective que la fsQCA<sup>433</sup>. Il convient à présent de préciser le choix de notre méthode csQCA, en effet il existe deux QCA (déterminées par la taille de l’échantillon). Pour Greckhamer et al. (2013), les petits N vont de douze à cinquante cas et plutôt autour du point le plus bas de la borne. Une telle QCA, dédiée aux petits N, est dite comparative (*comparative*) ou compréhensive et

<sup>432</sup> Comme le notent Mbenque et al. (2014) : « ... le passage d’une donnée qualitative à une donnée binaire (0 ; 1) dans la version originale de la QCA limite nécessairement l’intérêt de procéder à une étude qualitative. En effet, peu de nuances peuvent être développées dans le passage de variables qualitatives à des variables binaires. On pourrait penser que cette limite est obsolète avec l’arrivée de la logique floue et la méthode fsQCA. » (p.359)

<sup>433</sup> Mbenque et al. (2014) précisent en effet : « Toutefois, se pose alors le problème de la pertinence de l’échelle de mesure utilisée pour évaluer l’intensité de la variable ... La seconde limite tient à l’incapacité de cette méthode à expliquer les liens entre les variables. » (p.359).

produit donc une analyse qualitative comparative <sup>434</sup>(*qualitative comparative analysis*), notre recherche se rattache à ce premier type de QCA. Dans le tableau 41 ci-après nous présentons une analyse comparée des deux types de QCA.

**Tableau 41. Les deux types de QCA (petits échantillons et grands échantillons).**

	Small-N QCA	Large-N QCA
<i>Objectives</i>		
Reasoning	Mostly inductive	Inductive or deductive
Primary Goal	Theory building	Theory building and testing
<i>Sample and causal model</i>		
Number of cases	12–50	50+
Relationship to cases	Relatively close, based on knowledge of each case	Relatively distant, based on knowledge of conceptual relationships
Sample/case selection	Theoretical sampling based on theoretical relevance or significance of the case	Theoretical or random sampling; random sample may be inappropriate for large-N research primarily interested in diversity
Number of causal conditions	Typically 4–8	Typically 6–12
<i>Analyses processes</i>		
Consistency	Consistency = 1 (i.e., “Always sufficient”) is plausible (though minimum threshold consistency of .80 can be used).	Consistency $\geq$ .80 (i.e., “Almost always sufficient”) is convention.
Resolving contradicting observations	Various strategies; intimacy with cases may benefit some while small-N may limit others	Various strategies; large-N may benefit some while distance from cases may limit others
Coverage	Typically high – all cases accounted for after iterations of building the model based on in-depth case knowledge	Relatively lower – large coverage desirable but not necessary
Frequency threshold	Minimum typically one or two cases	Minimum typically higher (3+); tradeoff between potential for deductive analysis and inclusion of rare configurations
Interpretation of findings	Results of necessity and sufficiency are interpreted by returning back to cases; case knowledge is used to build theory	Results of sufficiency and necessity are interpreted primarily as patterns across many cases without returning back to cases; statistical inferences are possible

Source : Greckhamer et al. (2013), p.54.

À l’inverse, l’analyse qualitative configurationnelle (*quantitative configurational analysis*) est très différente<sup>435</sup> de notre démarche et requiert en tout état de cause une population beaucoup plus importante (grands N) que celle que nous étudions.

<sup>434</sup> Nos deux études (survie et rachat) sont des *qualitative comparative analysis* (ou des *Small N QCA*), il faut entendre par là est une étude plus centrée sur les cas et la comparaison entre eux, l’unité d’observation est le cas, chaque cas fait l’objet d’une description globale, le nombre d’unités analysées (*number of units of observations*) est petit (16 pour la première et 10 pour la seconde) chacun est dénommé, le principal résultat est la minimisation booléenne. Le nombre de variables est faible (4 à 8 à titre indicatif nous disent Greckhamer et al. (2016), s’agissant de notre thèse, la première étude qui porte sur la survie (ou non) utilise 4 conditions (variables) pour seize cas, la seconde étude sur le rachat (ou non) compte quant à elle 3 conditions pour dix cas.

<sup>435</sup> La *Large N QCA* est centrée sur la recherche d’une causalité conjecturale multiple (*multiple conjectural causation*), l’unité d’analyse est une unité statistique de plus de 50 cas, elle est centrée sur les variables (lesquelles sont nombreuses 6 à 12, les cas sont nombreux et anonymes (>50), le but poursuit est de bien dégager les conditions nécessaires et suffisantes.

#### 4.2.9. La QCA, une méthode dont la légitimité s'accroît lentement, mais inexorablement : une évolution vers le *mainstream*.

Roig-Tierno et al. (2017), ont réalisé une étude exhaustive et récente sur la diffusion et l'impact de la QCA dans les journaux académiques. Les domaines de la politique comparée, du monde des affaires et de l'économie, et enfin de la sociologie représentent à eux seuls 54% des articles publiés. Si l'on considère cette fois la date de publication des articles, la tendance à la hausse est très nette : 1 article publié dans les années 80, 44 dans les années 90 et 425 après 2 000. La mvQCA avec 3% des articles publiés occupe une position marginale dans les publications, la fsQCA avec 47% partage la position de leader avec la csQCA qui réalise 50% des publications, mais qui bénéficie d'une plus grande antériorité d'existence et des premières années où elle avait le monopole, jusqu'à ce que les ensembles flous (*fuzzy set*) soient introduits<sup>436</sup> dans la QCA comme méthode alternative. Garreau et Romelaer (2019) décrivent aussi cette technique comme évoluant vers le *mainstream*<sup>437</sup>.

#### 4.2.10. Quel est le véritable apport de la QCA ?

À l'occasion des 25 ans d'existence de la méthode, son fondateur Charles Ragin (1987), a essayé de faire un point de théorie sur celle-ci, notamment en la positionnant par rapport à sa grande rivale : la méthode quantitative. Ragin (2013), montre qu'elle a ouvert une nouvelle voie de recherche via un dialogue avec ses collègues de « *l'autre camp* » (*the other camp*, p.171), c'est-à-dire les chercheurs quantitativistes. Penser la QCA, s'est donc aussi se positionner par rapport à la méthodologie quantitative qu'il appelle aussi conventionnelle (*conventional*) et montrer en quoi celle-ci va différer. Ragin (2013), estime que cette nouvelle méthodologie de recherche contribue partiellement, à contester la suprématie de la recherche quantitative en différant d'elle à sept niveaux<sup>438</sup>. Pour conclure

---

<sup>436</sup> Les ensembles flous n'avaient à l'origine aucun lien avec la QCA, puisqu'ils ont été inventés par le mathématicien Zadeh (1965, 1968), avant d'être introduits en sciences sociales d'abord par Smithson (1987), puis par Ragin (2000).

<sup>437</sup> « [...] Une session spécifique a été consacrée à la QCA lors du congrès de l'**Academy of Management** de 2018 à Chicago, et cette session a rencontré un grand succès ». (Mots en italiques mis en gras, Garreau et Romelaer, 2019, p.207.)

<sup>438</sup> Premièrement, une distinction oppose les *variables* et les *ensembles (sets)*. Pour Ragin (2013), une variable « capture une dimension d'une variation, un aspect qui varie par niveau, degré, ou type au sein des cas » (p.172). À l'inverse, s'agissant d'un ensemble : « L'assignation des membres à l'ensemble découle directement de la définition de l'étiquetage de l'ensemble en question. » (p.172). Deuxièmement, la distinction entre la mesure (*measurement*) et l'étalonnage (*calibration*). La mesure repose sur le recours à des indicateurs qui vont servir à évaluer relativement des cas entre eux, les scores n'ont de sens que relativement. Au contraire, l'étalonnage repose sur le recours à des standards externes. Troisièmement, la distinction entre les variables

sur ce point, on peut se référer à Ragin (2013), qui en matière de spécificité de l'analyse alternative que constitue la QCA, met en exergue la capacité au dialogue entre cas et l'analyse intra cas. Celles-ci, sont l'essence même de l'analyse interprétative que doit constituer la recherche en sciences sociales<sup>439</sup>. L'utilisation de la QCA montre que le terme même d'*analyse qualitative* est largement inadapté. Ragin (2013), propose la terminologie d'*analyse alternative*, mais il met également en exergue son caractère interprétatif, et pour notre part nous préférons le terme d'*analyse interprétative*. Elle s'oppose à l'analyse conventionnelle (quantitative).

#### 4.2.11. Quelques éléments de mathématiques booléennes nécessaires pour mener et comprendre une analyse QCA.

*Conventions de base :*

Afin de ne pas effectuer de contresens dans l'interprétation de la formule du *full report* ou de la formule parcimonieuse produites par Tosmana, il est nécessaire de connaître au préalable deux règles de base de formalisation de l'algèbre booléenne qui diffèrent en effet des règles de formalisation mathématique usuelles.

<b>Premièrement : Le signe : « * » (ou X) signifie en algèbre booléenne « ET ».</b>
---




<b>Deuxièmement : Le signe : « + » signifie en algèbre booléenne « OU » (au sens de « ou bien »).</b>
---

indépendantes et les résultats qualitatifs. Dans les recherches conventionnelles, les variables indépendantes servent à expliquer le résultat obtenu (variable dépendante). Dans la recherche alternative, les chercheurs vont conceptualiser le phénomène à expliquer comme un résultat qualitatif, l'apport du chercheur est plus important (notamment en *fuzzy-set*). Quatrièmement, la distinction population donnée versus population construite. Dans les études conventionnelles, les populations sont données ce qui leur donne de la validité, par exemple une population nationale de ménages. En recherche qualitative une population donnée peut engendrer des erreurs, il faut réfléchir à la bonne instance, il en résulte que souvent la population est construite. Cinquièmement, l'analyse quantitative est fondamentalement une analyse de corrélations qui se fonde sur une relation symétrique, à l'inverse, en QCA, les relations d'un ensemble théorique sont par nature asymétriques. Sixièmement, dans les mesures de moyennes et d'écart-types calculées par rapport aux données contenues dans la matrice de corrélation, la relation est symétrique. Les tables de vérité étudient des relations entre cas qui sont par nature asymétriques. Septièmement, dans une recherche conventionnelle on va mesurer les effets nets (*net effects*) des variables indépendantes sur la variable dépendante. À l'inverse, en QCA les recettes causales (*causal recipes*) s'inscrivent dans une logique intercas.

<sup>439</sup> « *The alternate template sketched in this essay brings innovative analytic strategies to the examination of cross-case evidence. It transforms cross-case analysis in ways that make it much more case-oriented, which in turn enhances the dialogue between cross-case analysis and within-case analysis. It also makes explicit the interpretative nature of social research.* » (Ragin, 2013, p.171)

Le Tableau 42 ci-dessous, explique les principales propriétés booléennes et nous permet de faire le lien entre la solution (formule) issue des mathématiques booléennes et sa solution graphique (représentation) offerte par un graphique de Venn.

**Tableau 42. Principales propriétés booléennes.**

Opérateur logique	Opérateur booléen	Opérateur ensembliste	Diagramme ensembliste
A <b>OU</b> B	A + B	$A \cup B$ (réunion)	
A <b>ET</b> B	A . B	$A \cap B$ (intersection)	
<b>Non</b> A	a	$\overline{CA}$ (complément)	

Source : De Meur et Rihoux (2002), p.56.

Il en résulte que toute représentation graphique (comme celle issue du *visualizer* de Tosmana) placera toujours au centre (intersection de plusieurs zones), les cas où toutes les conditions seront relevées, lesquelles par ailleurs couvriront toujours la zone la plus petite. Les règles complexes qui régissent les zones (et notamment les principes des monômes) seront explicitées ultérieurement.

*Signification et principes des impliquants premiers (prime implicants) :*

La question des impliquants premiers (*prime implicants*) doit également être précisée, De Meur et Rihoux (2002) l'expliquent de manière limpide : « [...] lorsqu'on obtient un impliquant premier au terme de l'AQQC, cela ne signifie pas que l'on a identifié une « cause ». La notion de cause est plus complexe que l'implication logique  $X \rightarrow Y$ , qui ici traduit simplement la relation « si X est observé, alors Y est observé ». [...] On opère donc à une **généralisation**, en faisant abstraction de caractéristiques supposées mineures, ou à tout le moins sans effet sur le résultat. » (NB : mot en italique mis en gras par nous, p.67-68). De Meur et Rihoux (2002), précisent par ailleurs : « lorsque l'on mentionne les impliquants premiers, il faut les comprendre dans le bon « sens », et dans toute leur rigueur logique, qui va parfois à l'encontre de ce que la langue courante nous porterait à comprendre. Ainsi, la proposition « A implique B » signifie que si A est vrai, B l'est aussi. Cela signifie donc que **l'ensemble A est inclus dans l'ensemble B** » (NB : phrase en italique mise en gras, p.68). Les

*prime implicants* n'ont de sens que par rapport au résultat étudié (ici la survie), ils n'ont donc pas une signification intrinsèque absolue, mais au contraire relative.<sup>440</sup>

*L'hypothèse d'asymétrie des relations sociales :*

Il convient de souligner qu'il est essentiel de procéder à la minimisation des configurations [1] et des configurations [0] dans deux analyses distinctes et successives. En effet, il est fait l'hypothèse que s'agissant des phénomènes sociaux, leurs relations causales sont asymétriques. Il en résulte donc assez naturellement, qu'il ne faut surtout pas essayer de déduire la formule minimale pour le résultat [0] de celle que l'on vient d'obtenir pour le résultat [1] et vice versa comme le montrent Rihoux et De Meur (2009, p.57). La solution d'apparente simplicité aurait toutes les chances de conduire en fait à une erreur.

*Démonstration des configuration possibles avec trois conditions en utilisant un digramme de Venn :*

On peut observer une démonstration des configurations possibles des conditions A, B et C, en cas d'absence de la condition, elle sera précédée du signe  $\sim$ .

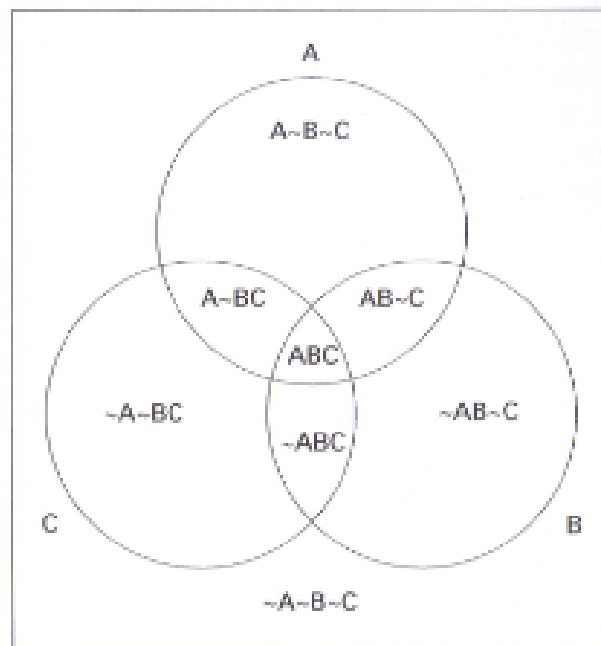
La condition A constatée sera donc notée A et en cas d'absence notée  $\sim A$ . Le plus petit espace est occupé dans le graphique de Venn au centre (à l'intersection des trois cercles), c'est la configuration où A, B, et C sont présents. Nous pouvons voir que la configuration où les 3 conditions sont absentes ( $\sim A \sim B \sim C$ ) est située à l'extérieur des trois cercles.

On peut démontrer par un graphique de Venn dans la figure 28 ci-après qu'il n'existe que 8 configurations théoriques possibles avec trois conditions (ou variables).

---

<sup>440</sup> De Meur et Rihoux (2002) notent à cet égard : « *Le lecteur aura compris, enfin que la notion d'impliquant premier est une notion « relative » et non « absolue ». Il en est de même dans le langage courant : lorsque l'on utilise par exemple l'expression « être supérieur à », il faut rajouter un complément à cette expression. Il n'y a donc pas d'impliquant premier « tout court », mais des impliquants premiers de « quelque chose d'autre », en l'occurrence d'un autre ensemble, d'une autre expression booléenne.* » (p.69)

Figure 28. Diagramme de Venn avec trois variables.



Source : Schneider et Wagemann (2012), p.94.

Du fait de la diversité limitée des organisations sociales, très souvent il existe moins de configurations dans la réalité que ce que les mathématiques booléennes prévoient. Il en résulte que la différence entre les deux donne les cas logiques (*remainders*) ou cas théoriques non constatés sur le terrain, mais qui figureront dans une représentation graphique.

*La question de la nécessité de la résolution des cas contradictoires :*

Une même configuration de conditions ne peut pas avoir deux résultats opposés (le résultat est observé et également non observé). En effet cela invaliderait largement, les résultats du chercheur. Il convient donc impérativement de résoudre les cas contradictoires<sup>441</sup>.

<sup>441</sup> De Meur et Rihoux (2002) notent : « Cette situation, dite « contradictoire » (et marquée d'un C), signifie que les trois conditions ne sont pas capables d'opérer la discrimination entre les deux valeurs possibles du résultat. Notre jeu de variables (de conditions), est donc incapable d'expliquer toutes les variations du résultat. En général, cette constatation devra conduire le chercheur à réviser son choix de variables et à modifier son orientation théorique. Toutefois, il peut arriver que cette occurrence de contradiction soit vraiment due à une circonstance exceptionnelle ». (p.53)



*La gestion de la complexité par les mathématiques booléenne : Zones élémentaires, zones composites et monômes et retour sur les impliquants premiers.*

Un schéma<sup>442</sup> assembliste des configurations repose sur des hypothèses et des conjectures qui sont définies par De Meur et Rihoux (2002), dans les termes suivants : « Nous définirons **hypothèse** au sens de « ce que nous supposerons vrai » pour élaborer d'autres propositions. [...] Dans l'énoncé classique d'une proposition à démontrer (du type « si A est vrai, alors B est vrai », la thèse « B est vrai » devra être prouvée moyennant l'hypothèse suivant laquelle « A est vrai ». La thèse est donc au départ une proposition incertaine, dont la vérité – moyennant démonstration ! – reste dépendante de l'hypothèse. Nous baptiserons **conjecture** une affirmation de ce type, et nous réserverons le terme **théorie** aux conjectures ayant pignon sur rue, qui auront soit marqué l'histoire de leur discipline, soit déjà bien résisté aux efforts de réfutation exercés pour les tester. » (Mots en italique mis en gras, p.64). Les conjectures et les thèses donnent les configurations de la table de vérité, lesquelles en retour vont donner les zones du schéma assembliste que constitue le *visualizer* produit par Tosmana. Il convient à présent d'aborder la question des « ordres de grandeur » au sein d'un schéma assembliste comme le *visualizer*, laquelle sera liée à la complexité. Un schéma assembliste représente des zones contenant des configurations, dans la figure 38 ci-après, des configurations produites avec trois conditions. De Meur et Rihoux (2002), expliquent : « Pour clarifier cette question, il est nécessaire de donner quelques détails sur la combinatoire qui régit les ensembles manipulés par l'AQQC. [...] 3 conditions découpent un univers en **8** zones élémentaires ( $2 \times 2 \times 2 = 8$ ). De la même manière,  $n$  conditions découperaient la zone en  $2^n$  zones. La forme exponentielle indique que le nombre de résultats va croître très rapidement. [...] Comme la réalité observée nous offrira une diversité limitée, cela signifie que la proportion des cas logiques (cas non observés) sera de plus en plus prépondérante<sup>443</sup>. ». (Chiffre en italique mis en gras, p.65). Le schéma assembliste ne se contente pas de traiter des zones élémentaires, il doit aussi s'occuper des zones

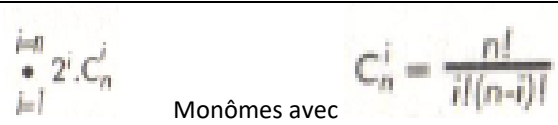
---

<sup>442</sup> En pratique une représentation graphique des différentes configurations.

<sup>443</sup> Ce point est fondamental, il explique pourquoi dans notre première étude (à 4 conditions) la zone délimitée en blanc et contenant des cas logiques était plus importante que dans la deuxième étude (à trois conditions ci-dessus). Toutes choses égales par ailleurs, une étude à 5 conditions ferait une part encore plus belle aux cas logiques et ainsi de suite, plus de conditions augmenteraient aussi la complexité.

composites.<sup>444</sup> À nouveau, nous sommes en présence d'une relation exponentielle et la complexité va bondir naturellement au fur et à mesure de l'élévation de n. À présent, il faut revenir sur les premiers impliquants (*prime implicants*), en effet, si nous avons évoqué leur utilité et leur signification nous n'avons pas encore expliqué comment ils étaient obtenus<sup>445</sup>. Ci-dessous le tableau 43 synthétise les principales règles de calcul des diverses zones et le niveau de complexité généré.

**Tableau 43. Zones élémentaires, zones composites, monômes et complexité associée.**

Type	Pour 3 conditions	Pour n conditions
Zone élémentaire	8 ( $2^3 = 8$ )	$2^n$
Zone composite	256 ( $2^8 = 256$ )	$2^{2^n}$
Monômes	26 (6+12+8)	 <p>Monômes avec</p>

Source : D'après De Meur et Rihoux (2002), p.64-68.

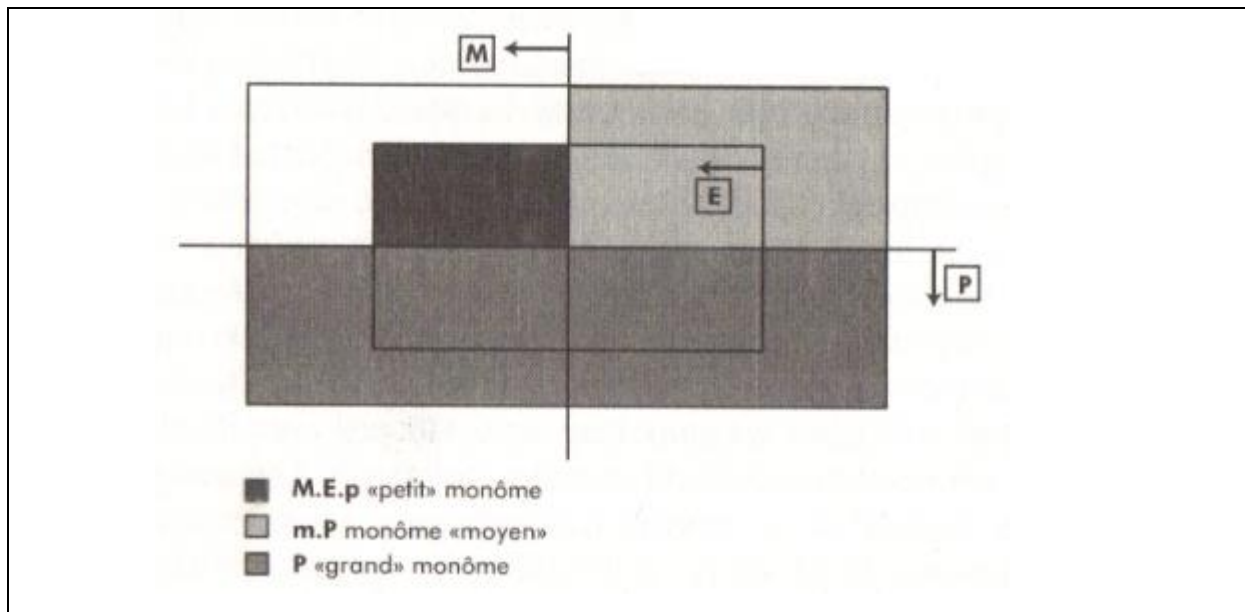
Un schéma permet utilement de revenir sur les zones couvertes respectivement par les grands, les moyens et enfin les petits monômes. La visualisation proposée par la figure 29 ci-après permet de constater que les configurations ou les 3 conditions sont vérifiées (zone en noir des petits « monômes ») couvrent le plus petit espace, la zone en gris clair des moyens monômes à deux conditions constatées est une zone d'une taille intermédiaire, et enfin la zone en gris foncé des grands monômes à une seule variable couvre la zone la plus importante. La zone en blanc correspond aux configurations pour lesquelles aucune des conditions n'a été rencontrée. Si l'on regarde notre propre exemple de l'étude 2 (rachat) et la figure issue du *vizualizer* on peut constater aisément que les petits

<sup>444</sup> De Meur et Rihoux (2002) notent à cet égard : « Ensuite, considérons les **zones composites**, c'est-à-dire les assemblages quelconques des zones élémentaires ; elles représentent toutes les parties possibles de notre univers. Pour 3 conditions il y a en déjà :  $2^8 = 256$ , car dans une zone composite, chacune des 8 zones élémentaires peut intervenir ou non. Pour n conditions on aurait ainsi  $2^{2^n}$  parties. Ce nombre représente toutes les zones composites qu'une analyse AQQC pourrait rencontrer si les cas étaient décrits par n conditions. » (p.65).

<sup>445</sup> De Meur et Rihoux (2002) écrivent à ce propos : « Pour minimiser l'expression d'une des zones évoquées plus haut, l'AQQC a recours à ses « impliquants premiers », qui se recrutent parmi les « monômes ». Un monôme découle directement de leur définition. Pour 3 conditions, il y en aura :  $6 + 12 + 8 = 26$ . On aura, respectivement, 6 « grands » monômes caractérisés par une seule variable, 12 « moyens » qui en nécessitent 2 et 8 « petits » qui combinent les 3 conditions. » (p.65) Le mot « monôme » est issu d'une terminologie algébrique, dans un vocabulaire géométrique on utilisera le terme de « sous-cube », ces deux termes étant synonymes

« monômes » occupent l'espace le plus faible, ils sont dépassés par les moyens monômes et surtout par les grands « monômes » qui occupent l'espace le plus grand. Le Schéma de configurations ci-dessous présenté dans la figure 29 permet d'observer les différents types de monomes de manière graphique.

**Figure 29. Schéma des configurations.**



**Source : De Meur et Rihoux (2002), p.66.**

La visualisation proposée par la figure 38 ci-dessus nous permet de constater que les configurations où les 3 conditions sont vérifiées (zone en noir des petits « monômes ») couvrent le plus petit espace, la zone en gris clair des moyens monômes à deux conditions constatées est une zone d'une taille intermédiaire enfin la zone en gris foncé des grands monômes à une seule variable couvre la zone la plus importante. La zone en blanc correspond aux configurations pour lesquelles aucune des conditions n'a été rencontrée. Passons à présent à un autre point important pour comprendre tant la minimisation booléenne que la représentation issue du visualizer de Tosmana ce que nous appellerons le paradoxe de la longueur inversement proportionnelle de l'expression et de la zone couverte<sup>446</sup>. Par ailleurs, pour terminer il convient d'expliquer le lien entre les monômes et

<sup>446</sup> De Meur et Rihoux (2002) notent : « Ce schéma montre également que la taille de l'expression booléenne et la dimension de la zone couverte varient en sens inverse : plus grande est la couverture, plus courte, et son expression et, inversement, plus petite est la couverture, plus longue est son expression. Le processus de minimisation booléenne cherche donc à identifier les couvertures les plus larges, c'est-à-dire l'écriture la plus courte. » (P.66)



les impliquants premiers qui ont déjà été évoqués. De Meur et Rihoux (2002) écrivent : « *Les monômes constituent la « réserve de recrutement » où puiser de quoi couvrir une plage qui nous intéresse particulièrement dans notre univers. Pour être élu « impliquant premier » d'une zone à couvrir, un monôme doit posséder deux caractéristiques. D'une part, il doit être un « impliquant » de cette zone, ce qui signifie être **inclus** dans cette zone (ceci correspond à l'implication au sens de la logique classique [...]) D'autre part, pour être qualifié de « premier », il doit en outre ne pas être inclus dans un autre impliquant de cette zone. [...] Les recouvrements partiels des premiers impliquants entre eux sont totalement sans importance (car dire deux fois qu'une chose est vraie ne la rend pas fausse) et permettent de prendre systématiquement les couvertures les plus larges. La seule contrainte additionnelle (de parcimonie) est que l'on ne prendra pas plus d'impliquant premiers qu'il n'est nécessaire pour tout recouvrir » (p.67). On le perçoit, le raccourci du chercheur qui présente le résultat d'un calcul réalisé par un logiciel (dans notre cas Tosmana) permet de gagner du temps en évitant des calculs fastidieux. Notons que lorsqu'il existe peu de conditions (de 2 à 3) cela peut être réalisé de manière manuelle par la méthode du tableau de Karnaugh qui va recenser les expressions logiques reflétant la table de vérité. Karnaugh s'étant inspiré du diagramme de Veitch aussi on parle donc aussi parfois de diagramme de Veitch – Karnaugh. Mais s'il existe 10 conditions (variables), cela devient impossible à réaliser manuellement (sauf éventuellement pour un génie des mathématiques booléennes<sup>447</sup>).*

Pour couvrir les zones avec parcimonie il sera fait usage par la QCA de deux relations logiques élémentaires issues des mathématiques booléennes : l'implication (noté  $\Rightarrow$ ) et l'équivalence (noté  $\Leftrightarrow$ ). De Meur et Rihoux (2002) précisent : « *On remarquera par la même occasion que chaque « impliquant premier » **implique** la zone qu'il couvre, tandis que pris tous ensemble, les impliquants premiers produisent une plage égale (identique) à la zone analysée. Cette égalité d'ensembles ou double inclusion ( $X \subset Y$  et  $Y \subset X$ ) correspond à l'équivalence en logique.* » (p.67) Le tableau 44 ci-après rappelle les grands principes de la théorie des ensembles qui fondent les mathématiques booléennes.

---

<sup>447</sup> En effet on doit traiter pour dix conditions pas moins de 1 024 zones élémentaires qui génèrent elles-mêmes 59 048 monômes. Un logiciel QCA mettra plus de temps pour produire le résultat, qu'avec un nombre plus faible de conditions, mais sera en mesure d'effectuer le calcul. Ce détour pour expliquer le « moteur » d'un logiciel QCA était indispensable pour ne pas laisser subsister l'impression d'une d'une *black box*. Il n'existe donc, ni boîte noire, ni à fortiori magie, tout au plus la beauté de l'ordre binaire (l' « ordre merveilleux » qui fascinait le mathématicien de génie qu'était Leibnitz, 1798).

Tableau 44. L'équivalence et l'implication.

Relation logique	Relation ensembliste	Diagramme ensembliste
$A \Rightarrow B$ (implication)	$A \subset B$ (inclusion)	
$A \Leftrightarrow B$ (équivalence)	$A = B$ (égalité)	

Source : De Meur et Rihoux (2002), p. 67.

Il convient à présent, pour terminer, de revenir sur la minimisation booléenne et la formule parcimonieuse pour souligner que derrière l'élégance de la simplicité se cache un risque de réfutabilité ultérieure, c'est-à-dire qu'elle n'est donc que provisoirement vraie<sup>448</sup>. Néanmoins nous devons considérer que la réfutabilité constitue un fondement même de la science.

#### 4.2.12. Le choix du logiciel pour mener nos deux études csQCA.

La méthode QCA (Ragin, 1987), ayant dépassé les trente années d'existence la communauté des chercheurs dispose aujourd'hui d'un large choix pour leurs études. Il existe en effet, à ce jour une très vaste gamme de logiciels libres disponibles sur le marché. Les fonctionnalités sont en outre très variables entre les divers *softwares* disponibles ce qui confère une vraie capacité de choix au chercheur. Les compatibilités des softwares avec les environnements sont larges (Unix, DOS, Windows, Stata, R2, etc. ...). Il existe en outre un certain déterminisme dans le choix, car ils ne présentent pas tous le même attrait selon le

<sup>448</sup> De Meur et Rihoux (2002), notent à cet égard : « *Le lecteur aura compris, enfin que la notion d'impliquant premier est une notion « relative » et non « absolue ». Il en est de même dans le langage courant : lorsque l'on utilise par exemple l'expression « être supérieur à », il faut rajouter un complément à cette expression. Il n'y a donc pas d'impliquant premier « tout court », mais des impliquants premiers de « quelque chose d'autre », en l'occurrence d'un autre ensemble, d'une autre expression booléenne.* » (p.69) De Meur et Rihoux (2002), expliquent par ailleurs : « *Lorsque les cas logiques sont admis à participer à la simplification de la formule, on ouvre à la fois le domaine à recouvrir et la recherche des impliquants premiers ; cela signifie que la zone finalement recouverte sera éventuellement plus grande que la zone initiale à décrire. [...] On opère donc une généralisation, en faisant abstraction, de caractéristiques supposées mineures, ou à tout le moins sans effet sur le résultat. [...] Tant que l'on ne découvre pas de nouveaux cas empiriques qui viendraient contredire la formule courte (parcimonieuse), elle peut être véritablement considérée comme véritablement meilleure que la longue. Elle offre en quelque sorte une conjecture théorique à mettre à l'épreuve des nouveaux faits. Sa vulnérabilité éventuelle devant de nouveaux faits d'observation est à considérer non comme une faiblesse, mais comme un caractère propre à la scientificité, qui est de permettre la réfutation.* » (p.68) En QCA, la vérité est provisoire.

type d'analyse QCA que va mener le chercheur (csQCA, fsQCA et mvQCA). Le logiciel que nous avons choisi permet de réaliser ces trois types de QCA ce qui n'est pas très fréquent, mais surtout de proposer des représentations graphiques (de type diagramme de Venn). Cela a contribué au fait qu'il s'agit d'un des logiciels leaders du marché, alors même qu'il est réputé difficile. En effet, à la solution de mathématique booléenne classique, s'ajoute une représentation graphique du champ des configurations (laquelle est dénommée le « *vizualiser* » dans Tosmana). Le logiciel que nous avons choisi possède une légitimité reconnue au sein de la communauté des chercheurs<sup>449</sup> en QCA. Le choix du logiciel Tosmana pour notre csQCA est également la conséquence des fonctionnalités qui lui sont attachées par rapport à celle des logiciels concurrents<sup>450</sup>. Nous avons utilisé la version Tosmana 1.5.4., pour nos deux études et la version 1.6 pour la simulation hypothétique figurant en annexe 10. Tosmana peut tourner sous *macOS* ou *Linux*, ou sous *Windows 10*, lorsque l'on installe *.Net Framework* sur son ordinateur, installation ce que nous avons effectuée.

#### **4.2.13. Les protocoles suivis et leur imbrication avec le design de la recherche.**

Protocoles suivis pour la mise en œuvre de la csQCA : nous en avons suivi deux successivement, l'un spécifique à la QCA compréhensive que nous avons choisie et l'autre commun à la QCA en général

*Protocole propre à une QCA compréhensive :*

Nous procédés à une étude approfondie des cas (avec un objectif de connaissance « intime » en nous référant au protocole prôné par Rihoux et Lobe (2009) et rappelé par Rihoux et al. <sup>451</sup>(2014). C'est ce que nous appelons dans une formule un peu lapidaire « une

---

<sup>449</sup> Comme le notent Thiem et Dusa (2013) : « *Le marché des logiciels QCA reste dominé du point de vue des utilisateurs par les deux programmes d'interface graphique fs / QCA et Tosmana.* » (*The QCA software market remains dominated by the two graphical user interface programmes fs/QCA and Tosmana*). (p.95) Tosmana propose en effet une représentation graphique des résultats ce qui fait sa spécificité par rapport à d'autres logiciels du marché.

<sup>450</sup> La version 1.3.2 ne permettait pas les ensembles flous pour la QCA (fuzzy-set QCA), ce n'est plus le cas avec la version 1.5.4 ou avec la version 1.6.

<sup>451</sup> Rihoux et al. (2014) indiquent en termes limpides : « *Plus généralement, du côté des approches plus qualitatives et « centrées sur les cas », nombre de contributions se sont efforcées d'établir un dialogue plus riche entre QCA (dans son volet formalisé) et les études de cas. Ainsi, en s'appuyant sur une des propositions fondamentales de Ragin suivant laquelle une bonne analyse QCA doit s'accompagner d'un niveau suffisant d'«*

QCA au service des cas » dans le cas d'une QCA *compréhensive*. Notre choix s'oppose à l'autre alternative qui est la QCA *configurationnelle* ou la connaissance des cas est rudimentaire et vise juste à paramétrer la table de vérité. Par symétrie ; nous avons cette fois-ci : « des cas au service de la QCA ». Notre choix, a donc conduit à consacrer une place importante à chacun des cas individuels auxquels est consacrée l'annexe 8 (vivants, morts, et organisations exclues des populations étudiées).

*Protocole général relatif à la QCA :*

Nous avons suivi ci-après la méthodologie préconisée par De Meur et Rihoux (2002), qu'ils ont explicité dans les termes suivants : « *Voilà pourquoi, pour utiliser au mieux le potentiel de l'AQQC, dès lors que l'on s'engage dans la procédure de minimisation booléenne, il est recommandé de procéder à quatre procédures complètes de minimisations :* 1/ *minimisation des configurations « 1 », en se limitant strictement à celles-ci (c'est-à-dire aux configurations « 1 » effectivement observées) ;* 2/ *minimisation des configurations « 1 », en faisant intervenir les **cas logiques** ;* 3/ *minimisation des configurations « 0 », en se limitant strictement à celles-ci (c'est-à-dire aux configurations « 0 » effectivement observées) ;* 4/ *minimisation des configurations « 0 », en faisant intervenir les **cas logiques** » (Mots en italiques mis en gras, p.82). Nous disposerons donc des résultats suivants : *formule complexe* (sur la base des cas observés) pour les vivants puis pour les morts et de la *formule parcimonieuse* (intégrant les cas logiques pour les vivants puis pour les morts). Par ailleurs, la minimisation booléenne permet de faire émerger les *implicants primaires* des solutions lesquels seront également explicités. Cette analyse méthodique sera productrice d'une information abondante et diversifiée pour le chercheur<sup>452</sup>. Nous signalerons que nous avons*

---

*intimité » avec les cas et de connaissance des cas particuliers (**case based knowledge**), Rihoux et Lobe ont proposé une série de bonnes pratiques pour établir un dialogue plus riche entre QCA et études de cas, en décomposant le protocole QCA en trois phases : d'abord une série d'étapes qui requièrent une « prise de connaissance » de chacun des cas considérés individuellement, et qui permettent d'élaborer un modèle non seulement nourri par la théorie, mais aussi par la connaissance fine des cas (**thick case knowledge**) ; ensuite l'analyse QCA elle-même, qui requiert aussi des « retours aux cas » réguliers (par exemple pour résoudre des contradictions apparaissant dans les données) ; et enfin la phase d'interprétation des résultats de l'analyse QCA, qui requiert par définition un « retour aux cas », à leur complexité, leur singularité le cas échéant. » (Mots en italique mis en gras, p.72). Nous partageons intégralement cette vision des choses.*

<sup>452</sup> De Meur et Rihoux (2002), notent à cet égard pour conclure : « *Chacune des ces quatre minimisations est en effet susceptible d'apprendre quelque chose au chercheur, et chacune d'entre elles permet au chercheur de*

écarté le protocole T/ESA <sup>453</sup>aux motifs qu'il est tourné selon nous essentiellement vers la fsQCA et qu'en outre, il a fait l'objet d'interrogations <sup>454</sup>et de critiques<sup>455</sup>.

*Mise en œuvre de l'analyse avec Tosmana :*

Le design de la première étude est représenté dans le tableau 45 ci-après.

**Tableau 45. Le design de la recherche de l'étude 1.**

Résultat (Outcome ou O).	Les conditions (variables indépendantes)	Cas (16)
[1] Survie [0] Mort	Ancienneté (A) Légitimité (L) Nationalité française (N) Absence de controverse (C) perçue.	« Mini-cas » au sens de Eisenhardt, 12 vivants et 4 morts.

L'ancienneté, la légitimité, un actionnaire français et l'absence de controverse (ou de scandales) perçues par les clients sont des conditions testées comme favorables (et notées 1 si elles constatées, ou 0 quand ce n'est pas le cas), quant à leur capacité à assurer comme résultat la survie (notée 1) ou la mort (notée 0).

*Analyse QCA de la survie dans l'échantillon des entreprises ayant survécu 10 ans ou mortes (à quelque moment que ce soit) :*

Avoir des entités « comparables » et « homogènes » est une condition essentielle en analyse qualitative quantitative comparée simple. Comme le soulignent De Meur et Rihoux (2002) : « *La manière dont les cas (les « individus ») qui seront soumis à l'AQCC sont sélectionnés est d'une importance cruciale. En substance, il s'agit de sélectionner*

---

« réinterroger les cas » d'une manière potentiellement enrichissante ». (p.83) Nous verrons que lors de la réalisation de l'étude 2 (rachat), la nécessité de résoudre un cas contradictoire a enrichi l'analyse (étude 2 bis) en substituant une condition plus synthétique.

<sup>453</sup> Schneider et Wagemann (2013), ont proposé le protocole *Theory-Guided/ Enhanced Standard Analysis* qui vise d'abord et surtout la fsQCA.

<sup>454</sup> Cooper et Glaesser (2016).

<sup>455</sup> Thiem (2016 a et b).



*des cas qui soient comparables* » (p.36) Les banques en ligne étant plus anciennes (apparues en 1994) contre à partir de 2010 seulement pour les néobanques il était important de comparer des firmes matures à des firmes pas trop émergentes.<sup>456</sup> C'est la raison pour laquelle nous avons opéré un cut-off à 5 ans sur la base d'un critère d'homogénéité : le recensement de 34 organisations vivantes a été ramené à un échantillon de 12 entités vivantes et 4 mortes (chiffre du recensement). La variable de survie retenue est quant à elle de 10 années révolues d'existence, en pratique les banques en ligne les plus anciennes. L'ancienneté retenue pour la variable A est de 10 ans, car si la même référence avait été retenue que pour le cut-off (5 ans) cela aurait créé un problème méthodologique<sup>457</sup> puisqu'alors par nature tous les cas présenteraient un codage 1 pour cette variable A. La variable de légitimité repose sur la conquête d'un nombre significatif de clients par l'organisation. Il va de soi, que celle-ci, prend du temps et qu'il est raisonnable de mesurer ce succès (ou cet échec) dans un laps de temps adapté. Pour rappel les 4 conditions variables indépendantes) sont : l'âge avoir atteint 10 années, La légitimité (100 000 clients pour un généraliste et 25 000 pour un acteur de niche), la nationalité de l'actionnaire, l'existence de controverses (ou scandales) de nature à modifier le comportement des clients (controverse perçue) . Le résultat ou outcome (ou variable dépendante) sera la survie (code 1) ou la mort (code 0). Les configurations contradictoires (C) correspondent au cas de figure ou des configurations qui présentent des valeurs de condition identiques (mêmes combinaisons de nos quatre conditions), mais dont le résultat sera parfois la valeur (1), et parfois la valeur (0). Les cas (le terrain) vont donner des configurations, qui si elles ne recouvrent pas toutes les configurations possibles seront complétées par des cas logiques, il sera ensuite procédé à une minimisation booléenne pour faire émerger des interactions inter-cas une explication causale du phénomène étudié. Dans la table de configuration ci-dessous qui ne regroupe que les configurations issues de l'échantillon obtenu à partir d'une étude du marché, nous

---

<sup>456</sup> De Meur et Rihoux (2002) expliquent de manière complémentaire en ce sens : « Pour ce qui est des caractéristiques partagées, il faut que les cas évoluent dans des « contextes » similaires, et également qu'ils constituent une « famille » de cas partageant suffisamment de propriétés. Le « contexte » est l'environnement dans lequel évolue chacun des différents cas ; autrement dit : l'univers d'investigation. Il faut que cet univers soit suffisamment similaire, suffisamment homogène. » (p.36).

<sup>457</sup> Cela s'apparente également à la façon dont Russel (1989), et Ludwig Wittgenstein (1961), ont résolu le célèbre paradoxe du menteur. Il se serait agi d'une *proposition paradoxale*, c'est-à-dire une *proposition autoréférentielle*. Comme le souligne Wittgenstein (1961) dans son *Tractatus logico-philosophicus* : « aucune proposition ne peut énoncer quelque chose sur elle-même » et plus encore « il est impossible à une proposition d'affirmer d'elle-même qu'elle est vraie ».

pouvons constater l'absence de cas contradictoires. Les cas logiques ne figurent pas on les retrouvera graphiquement grâce au le *visualizer* de Tosmana. Les opérations de fusions et acquisitions commencent d'ores et déjà, à animer le secteur des services bancaires et de paiement en ligne. Pourtant toutes les entités à vendre ne sont pas rachetées, certaines qui sont délaissées sont liquidées, pourquoi ? Le tableau 45, ci-après donne le *design* de la recherche de l'étude 2.

**Tableau 45. Le *design* de la recherche de l'étude 2 (rachat ou non-rachat).**

Résultat (Outcome ou O).	Les conditions	Cas (10)
[1] Survie [0] Mort	Légitimité (L) Absence d'actionnaire de référence (A) Nationalité française (N)	Mini-cas, 7 rachats et 3 non-rachats (fermeture ou liquidation).

La légitimité, un actionnaire français et l'absence de controverse (ou de scandales) sont des conditions testées comme favorables (et notées 1 si elles constatées, ou 0 quand ce n'est pas le cas) quant à leur capacité à assurer comme résultat la survie (notée 1) ou la mort (notée 0). Ce design a été modifié du fait de la survenance d'un cas contradictoire qui a été résolu grâce au design 2 Bis ci-dessous du tableau 46.

**Tableau 46. Le design de la recherche de l'étude 2 Bis (changement d'une condition).**

Résultat (Outcome ou O).	Les conditions	Cas (10)
[1] Survie [0] Mort	Absence de sur-effectif (S) Absence d'actionnaire de référence (A) Nationalité française (N)	Mini-cas, 7 rachats et 3 non-rachats (fermeture ou liquidation).

À la condition de légitimité, a été substituée l'absence de sureffectif(S), cela consiste à prendre en compte la productivité en divisant le nombre de clients (ancienne variable L) par le nombre d'employés de l'organisation considérée. Il convient de préciser que contrairement à l'étude 1 fondée sur un échantillon, nous avons recouru à tous les cas disponibles (recensement), il n'existe donc aucun biais possible d'échantillonnage.

*Analyse des causes des opérations de M&A portant sur des banques en ligne, des néobanques ou des fintechs :*

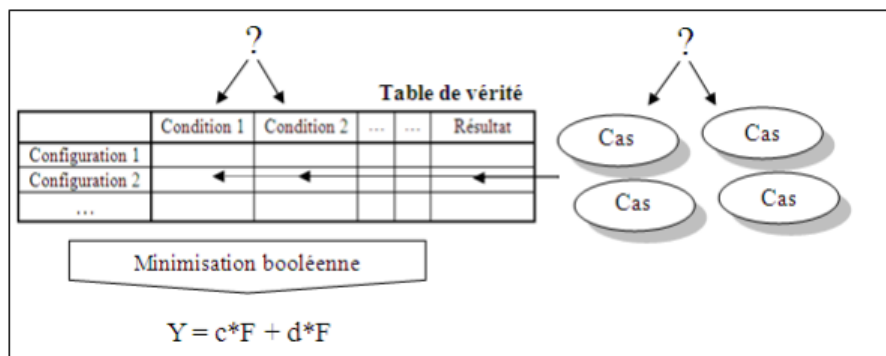
Il existe cinq types de cas génériques ayant entraîné une opération de M&A : qu'il s'agisse d'une banque en ligne, d'une néobanque ou d'une fintech. Premièrement, le rachat par une grande banque ou un grand assureur d'un périmètre bancaire dans lequel se trouvait une banque en ligne (*Monabanq* filiale de *Cofidis Participation* racheté par le *CIC*, *AGF Banque* rachetées lors de l'OPA d'*Allianz* sur les *AGF*), ces opérations sont exclues de notre échantillon. Deuxièmement, les rachats stratégiques d'un acteur français de la banque en ligne : rachat de *Keytrade* par *Crédit Mutuel Arkéa* pour le fusionner avec *Fortuneo*, rachat de *Banque Directe* par *Axa*, rachat de *Compte-Nickel* par *BNP Paribas*, ces achats ont été retenus. Troisièmement, le rachat d'un acteur étranger de la banque en ligne par un français (rachat de *Fidor Banque* par *BPCE*) qui fait partie de notre échantillon. Quatrièmement, le rachat d'un acteur français de la banque en ligne par un acteur étranger : rachat de *Zebank* par *Egg UK* pour en faire *Egg France*, qui a été retenu. Enfin, cinquième cas de figure, le rachat de cagnottes pour les transformer en banques en ligne : *Morning* par *Banque Edel* et *Pumpkin* par *Crédit Mutuel Arkéa*, ces cas ont été retenus.

Les conditions testées sont :

- *Légitimité* : Détention de 100 000 clients pour un généraliste ou 25 000 pour un acteur de niche.
- *Absence d'actionnaire de référence* : C'est-à-dire que l'actionnaire majoritaire de l'entité rachetée n'est ni une banque, exception de *Banque Directe* filiale de la *Compagnie Bancaire (Banque Paribas)* et de *Keytrade* filiale de la *banque Coopérative Belge Crelan*, ni une compagnie d'assurance *Egg France* était une filiale d'*Egg UK* dont la maison était l'assureur britannique *Prudential*. S'agissant du cas de *Zebank* l'actionnaire majoritaire était *Europ@web (Groupe B. Arnault)*, en effet *Dexia* n'était qu'un actionnaire minoritaire sans grand pouvoir de décision.
- *Nationalité* : actionnaire français (1) et étranger (0)

Dans la figure 30 ci-dessous de *Chanson (2011)*, nous pouvons observer une présentation synthétique du fonctionnement de la QCA.

**Figure 30. Présentation générale de la QCA.**



**Source : Chanson (2011), p.4.**

Le fait que dans la vie courante on ne rencontre pas toutes les combinaisons logiques possibles, est la conséquence du problème dit de la « *diversité limitée*<sup>458</sup> », en vertu duquel ce qui a trait aux productions et aux phénomènes résultant des sociétés humaines est assez faiblement différencié<sup>459</sup>.

#### CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE :

Cette partie a montré la spécificité de la csQCA et son attrait. En effet, nous sommes en présence de deux phénomènes (survie ou rachat) qui relèvent d'une causalité complexe, equifinale et asymétrique. La QCA simple est particulièrement adaptée pour affronter ces types de questionnement, par essence binaires. Nous sommes passés d'un recensement à un échantillon afin de disposer de cas homogènes. La taille limitée de nos deux échantillons permet de recourir à une analyse quali-quantitative comparée (AQQC) simple de type « *compréhensive* », c'est-à-dire nécessitant une connaissance approfondie des cas. Nous avons eu recours à deux protocoles : l'un spécifique à la QCA compréhensive, l'autre d'ordre général. La bonne connaissance des cas multiples nous a permis d'effectuer des allers-retours entre : le terrain, la théorie, la QCA. La QCA permet d'identifier des configurations constatées et théoriques concourant à la présence (ou non) d'un résultat.

<sup>458</sup> Explicitée par Ragin (1987), ainsi que par Berg-Schlosser et De Meur (2009, p.27).

<sup>459</sup> La présence de cas logiques (*remainders* ou R dans le logiciel que nous utilisons) ne serait donc pas une exception, mais en pratique la règle. En outre, il convient de souligner un autre aspect, plus il est fait appel par le chercheur à un nombre élevé de conditions, plus nombreuses seront les configurations, et en retour plus il sera constaté un nombre élevé de cas logiques (cf précédemment, la présentation des mathématiques booléennes). Graphiquement, plus nombreuses seront les conditions, plus vastes seront les zones couvertes (en blanc dans Tosmana) par des cas logiques par rapport à celles occupées par des cas réels constatés sur le terrain.

## **PARTIE 4. RESULTATS DES ETUDES DE CAS ET DE LA csQCA.**

La partie 4 sera consacrée aux résultats obtenus (chapitre 5), puis à la discussion de ceux-ci (chapitre 6).

### **5. RESULTAT DES ETUDES DE CAS ET DE LA csQCA**

Nous aborderons successivement les résultats obtenus à la suite de l'étude des cas multiples, puis seront abordés ceux issus des deux études de csQCA.

#### **5.1. RESULTAT DES ETUDES DE CAS.**

Nous évoquerons successivement les divers résultats constatés empiriquement lors du recensement des acteurs des services bancaires et de paiements en ligne.

##### **5.1.1. Type de croissance de la communauté des banques en ligne et des néobanques.**

*Population nette totale des vivants lors du recensement : une croissance selon une courbe logistique déformée par la vague d'immigration.*

Nous avons procédé à une étude de la population, selon un procédé de comptage traditionnel selon la formule classique : **Naissances + immigration – mortalité**. La notion d'émigration n'ayant guère de sens (une banque étrangère qui quitterait la France serait analysée en fermeture, c'est-à-dire en mort). La population est passée de 1 unité en 1994 (*Banque Directe*) à 34 a fin décembre 2018 et 36 au premier semestre 2019 date d'arrêt de notre recensement comme nous pouvons l'observer dans le tableau 47 ci-après.

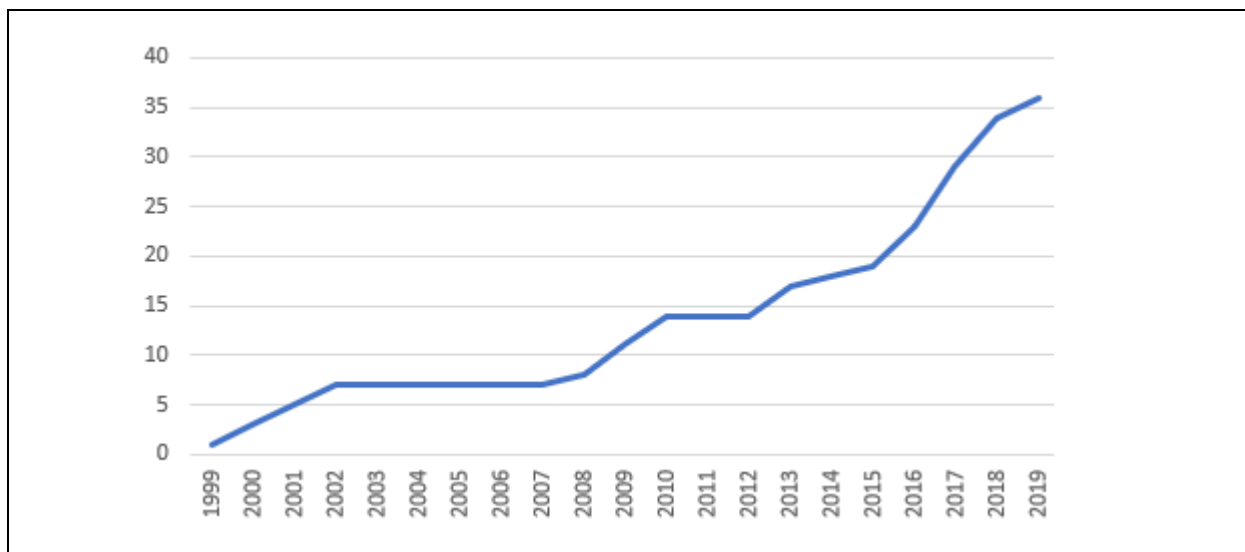
**Tableau 47. Nos chiffres nets cumulés des deux populations sur la période 1994-2018 (31/12).**

<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
1	1	1	1	1	1	3	5	7	7
<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
7	7	7	7	8	11	14	14	14	17
<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>					
18	19	23	30	34					

La forme logistique de la courbe montre à la fois une hausse par paliers, mais elle est aussi ralentie entre 2001 et 2005 par la survenance de trois morts organisationnelles (*eBanking* en 2001, *Egg France* en 2004, *Bipop Banque* en 2005) qui représente un taux de mortalité très élevé puisque s'établissant à environ un tiers des acteurs existants en 2005 (10 naissances ou immigration et 3 morts donc 7 en net). Nous pouvons l'expliquer par des erreurs stratégiques (phénomène répliatif qui sera analysé ultérieurement), mais aussi par une capacité biotique encore faible (le taux d'équipement des ménages à internet est encore modéré, voir infra). Sur la période suivante (2008-2015), la hausse du taux de naissance des banques en ligne (et la mort de la seule *VTB Direct* en 2017), accélère la croissance à nouveau dynamisée à partir de 2010 par l'irruption des premières néobanques.

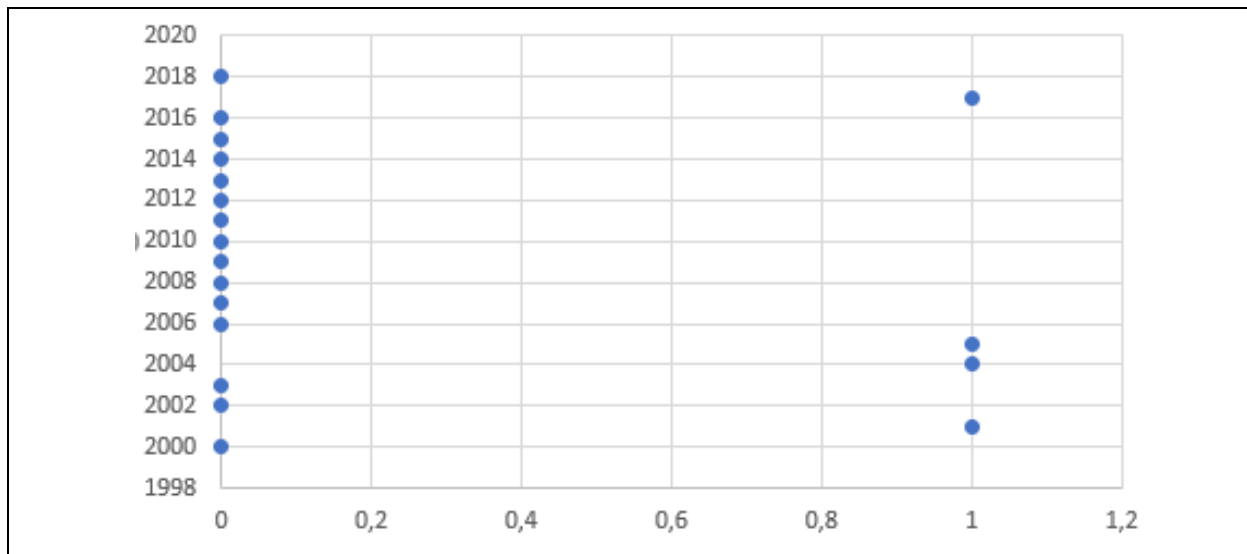
L'arrivée des néobanques étrangères donne à la courbe à partir de 2016 une pente plus accentuée que la forme logistique et qui tend vers une forme exponentielle (Cf figure 31 ci-après).

**Figure 31. Recensement (courbe cumulée nette) des banques en ligne et néobanques.**



La population qui a été représentée précédemment est une population nette, c'est à dire diminuée des cas de mortalité constatés au cours de notre étude, ils sont représentés ci-après dans la figure 32.

Figure 32. Morts organisationnelles de banques en ligne représentées en nuage de points.



NB : 2000 (eBanking), 2004 (Egg France), 2005 (Bipop Banque), 2017 (VTB Direct).

Etudier la communauté des acteurs des services bancaires et de paiements en ligne impose une analyse des relations interpopulations<sup>460</sup>.

Ci-après, dans le tableau 48, nous proposons l'analyse des facteurs d'homogénéité et d'hétérogénéité de la communauté regroupant nos deux populations d'étude.

<sup>460</sup> Astley (1985) se prononce en faveur de l'écologie communautaire (*community ecology*) et préconise notamment d'étudier les facteurs d'homogénéité et d'hétérogénéité entre les populations composant la communauté.

**Tableau 48. Étude de la cohésion de la communauté composée des banques en ligne (BEL) et des néobanques (N).**

<p>Facteurs d'homogénéité entre les 2 populations.</p>	<p>Cible identique de clients.          Technologie dominante (<i>App mobile</i>) et <i>user friendly</i>.          Services et produits utiles et peu onéreux (<i>modèle low-cost</i>).          Centrées sur le client.          Moins bureaucratiques et procédurières que les banques à réseau.          Relation virtuelle (pas d'agences bancaires) ou semi-virtuelle<sup>461</sup>.</p>
<p>Facteurs d'hétérogénéité entre les 2 populations.</p>	<p>Taille de la gamme des produits et services adressables et donc du PNB par client associé (favorable aux BEL).          Souplesse de l'environnement juridique (favorable aux N).          Ancienneté liée à la date d'apparition (favorable aux BEL).          Image en termes d'innovation (favorable aux N).          Rapidité d'ouverture de compte (favorable aux N).          Puissance financière (favorable aux BEL).          Sécurité et garantie des dépôts (favorable aux BEL).          Prise de décision et saisie des opportunités de marché (favorable aux N).          Niveau de barrière à l'entrée (favorable aux N).          Croissance plus rapide de la population (favorable aux N).          Mortalité historique plus faible (favorable aux N).          Des néobanques se transforment en banques en ligne (favorable aux BEL), l'évolution inverse n'existe pas.</p>

Nous évoquerons ultérieurement également *les mouvements de transferts entre populations* et nous remarquerons qu'ils sont constitutifs d'une *relation asymétrique*.

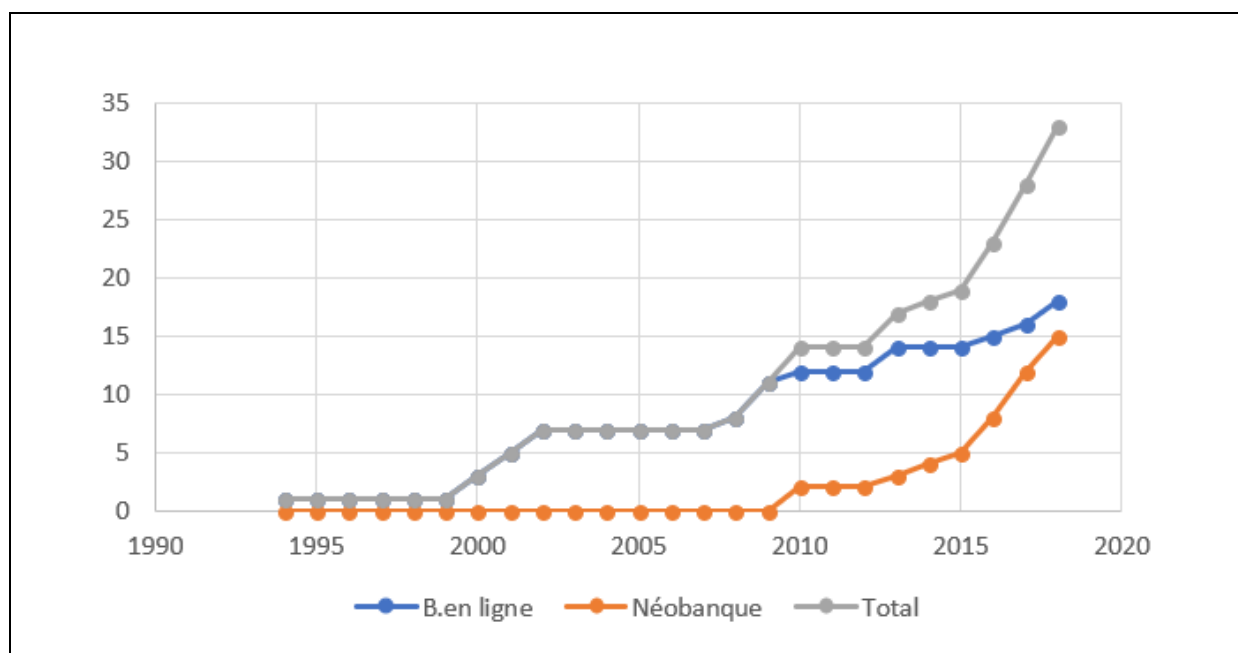
Apparues plus tardivement les néobanques ont accéléré la croissance de la communauté des acteurs des services bancaires et de paiements en ligne. Nous proposons

<sup>461</sup> Acteurs du modèle *phygital* (*Nickel, C-zam, Anytime, Orange Bank*).



une représentation de la croissance des populations en année pleine dans la figure 31 ci-dessous.

**Figure 31. Décomposition de la croissance respective des deux sous-populations.**



NB : la première banque en ligne naît en 1994 et les premières néobanques en 2010 (base : recensement).

Cette évolution sur la partie récente (depuis 2015), semble plutôt montrer que pour les acteurs du marché, il n’y a pas de perception d’une capacité limite (K) du milieu, en d’autres termes, les entrepreneurs qui lancent des néobanques ne perçoivent pas celle-ci cette limite ou sur estiment la capacité biotique. Les choses sont cependant peut être plus complexes, en effet si la capacité biotique peut sembler de prime abord augmenter lentement en France (l’accroissement du nombre d’habitants et de sociétés est modéré), au regard d’un autre critère, le taux d’équipement en *Smartphone* (voir infra), la capacité biotique va s’accroître encore fortement pendant quelques années.

Nous devons également souligner notamment depuis 2015, le phénomène d’immigration (*Revolut, Monese, Fidor Bank, Anytime, Ferratum Bank ...*) du fait de faibles barrières à l’entrée pour les acteurs de l’E.E.E. La mort organisationnelle de *VTB Direct* survenue en 2017 a un impact non significatif sur la pente de la courbe. La forme de la courbe que nous avons établie ressemble à une pente de croissance logistique qui n’aurait pas atteint la moitié de la capacité biotique, donc avant son inversion. Il existe des mouvements inter-populations qui se caractérisent par un caractère totalement *asymétrique*. Les néobanques qui réussissent demandent une licence bancaire pour muter et

pouvoir offrir et gamme complète de produits et services (*N26, Revolut*), afin d'espérer augmenter leur PNB.

À notre connaissance, aucune banque en ligne n'a demandé à passer sous le statut de néobanque pour alléger la réglementation, la mutation est à sens unique (asymétrique).

Pour expliquer cette asymétrie, il convient d'avancer l'explication liée à la plus grande espérance de PNB (capacité théorique à le doubler), et le fait de se situer plus haut dans la chaîne de valeur<sup>462</sup> et dans la chaîne alimentaire (en termes de prédation<sup>463</sup> notamment).

En outre, pour les entrepreneurs qui créent des néobanques, il n'est pas perçu qu'il est obligatoire de créer une organisation viable. Il suffit qu'elle soit attractive en conquérant des parts de marché et elle sera alors probablement acquise. Il peut donc toujours être rationnel d'entrer dans un marché où la densité est déjà excessive<sup>464</sup>. En effet, 12 mois minimum et le plus souvent 24 mois sont nécessaires pour constituer son équipe, avoir une solution technologique constituant un avantage concurrentiel, disposer d'un capital de départ suffisant permettant d'obtenir un agrément de l'ACPR.

En d'autres termes, un entrepreneur qui entre sur le marché en 2019 en lançant une néobanque affronte une population de 36 acteurs, mais au moment où il avait pris sa décision, deux ans auparavant, il identifiait par exemple que 30 concurrents. Cet effet de sous-estimation, est renforcé par le fait que les acteurs étrangers (de l'espace économique européen – EEE) qui disposent d'un agrément national à la faveur de la procédure de passeport européen peuvent étendre leur activité en France en quelques semaines ou quelques mois. L'arrivée sur le marché français de *Revolut* et *N26* a eu plus d'impact sur la densité et l'intensité de la concurrence que celle d'une petite néobanque française entrepreneuriale entrant sur le marché sans grands moyens et sans base client. La limite de notre approche focalisée sur le nombre d'acteurs ne permet pas de prendre en compte ce phénomène de *masse*, puisqu'il n'existe pas de phénomène de pondération selon la taille de l'organisation dont le critère de mesure serait par exemple le nombre de clients détenus.

---

<sup>462</sup> On peut aussi se référer à la loi d'évolution biologique : les organismes vivants vont du plus simple au plus complexe et non l'inverse. Cet élément vient renforcer au passage notre choix de l'écologie des populations en tant que cadre théorique.

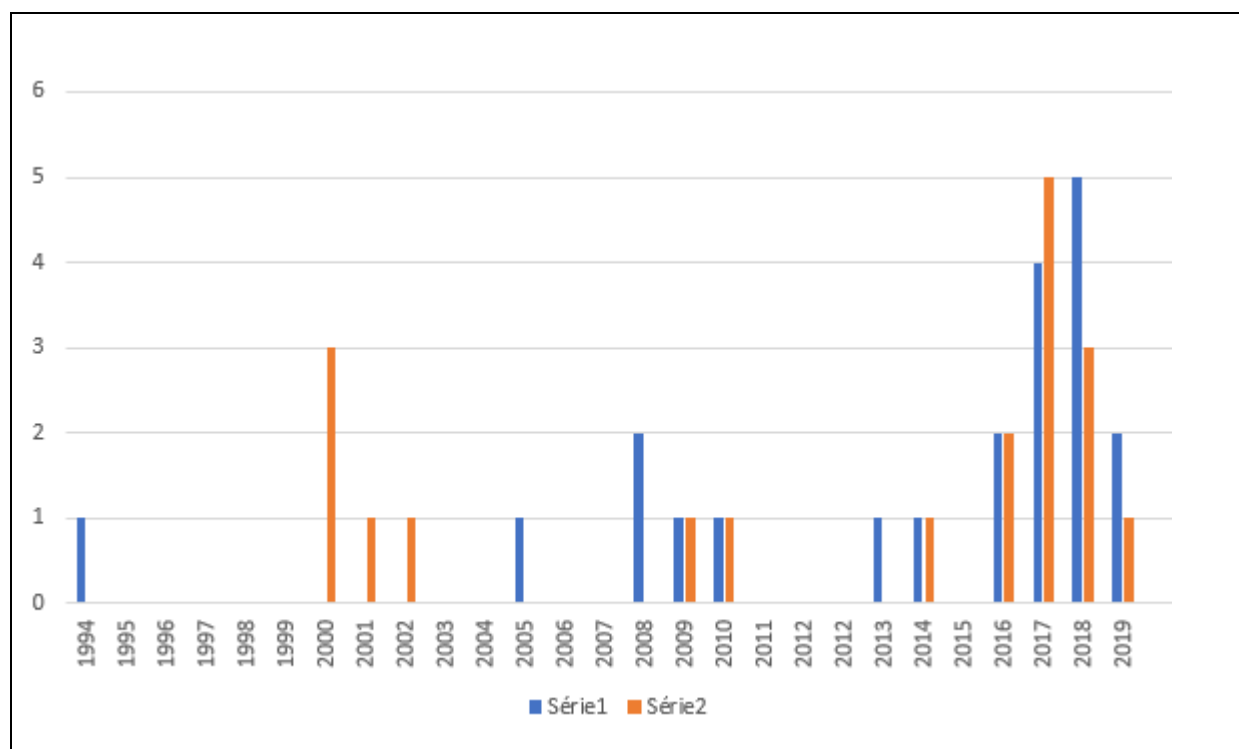
<sup>463</sup> Il est à priori, plus facile de concevoir qu'une banque en ligne rachète une néobanque que l'inverse.

<sup>464</sup> Une autre explication peut être avancée, celle d'un *effet de décalage* qui conduit pour un nouvel entrant à sous-estimer l'intensité concurrentielle lorsqu'elle évolue à la hausse.

### 5.1.2. Rôle de l'immigration, question de l'EEE et forces concurrentielles.

Nous pouvons très clairement observer dans la figure 32 que les néobanques constituent depuis 2016 la sous-population la plus dynamique (données arrêtées au 30 juin 2019) du fait de l'action cumulée des créations d'entreprises (série 1 en bleu) et de l'immigration (série 2 en orange), le rôle prédominant du passeport européen est à souligner.

**Figure 32. Part respective des créations et des arrivées d'acteurs étrangers en France.**



Alors que l'intensité concurrentielle s'est fortement accrue entre 2016 et 2018, comme on peut l'observer ci-dessus, *Boursorama Banque* a dans le même temps presque triplé son nombre de clients ceux-ci passant de 750 000 en décembre 2015 à 2 millions à l'été 2019. Ce résultat est de prime abord paradoxal, mais qui s'explique par une plus grande légitimité des acteurs reconnus et des efforts publicitaires marqués<sup>465</sup>.

À l'origine, lors de l'avènement des banques en ligne les acteurs étrangers qui se sont implantés dans l'hexagone ont déployé des entités physiques qui comptaient plusieurs centaines de personnes (*ING Direct, Egg France ...*), mais aujourd'hui *Revolut* par exemple possède une implantation très légère (quelques postes de travail chez l'incubateur Station F

<sup>465</sup> Notamment une active campagne de spots TV.

à Paris). Nous pourrions même imaginer une implantation quasiment virtuelle. Ainsi, à ce jour *Bunq* a juste traduit son site en français et embauché quelques francophones. L'abaissement des barrières à l'entrée renforce la pression migratoire. Dans notre étude, nous constatons une diversité dans les formes organisationnelles qui immigrent (taille de la maison mère, nature juridique, profil du pays d'origine, clientèle ciblée, etc. ...). La principale différence réside dans le fait que s'agissant d'immigration de populations, il convient de distinguer les zones urbaines et rurales, dans notre cas, le lieu d'implantation à peu d'importance. S'agissant d'acteurs extra-européens, ces derniers devront obtenir un agrément bancaire ou d'établissement de paiement notamment, contrainte réelle, mais qui n'a rien d'insurmontable. Le phénomène d'immigration peut au moins en théorie être massif notamment (via l'EEE), le nombre d'acteurs dans l'hexagone peut donc potentiellement faire l'objet d'un doublement, voire d'un triplement de la population (Cf l'étude de marché de *Hush* et le recensement de *Syrtalis* ci-après).

Nous pouvons imaginer <sup>466</sup>en fourchette haute la présence d'une centaine d'acteurs en France à rapprocher des 36 établissements vivants actuellement recensés en juin, et 38 annoncés en septembre. Le marché bancaire français est le deuxième marché d'Europe continentale après celui de l'Allemagne, son pouvoir d'attraction est facile à démontrer et l'absence de barrières à l'entrée pour les européens annonce une poursuite du mouvement d'immigration. L'immigration trouve sa force dans la capacité des acteurs étrangers à lever plus facilement des sommes conséquentes<sup>467</sup> pour se développer par rapport aux acteurs domestiques comme le montre le tableau 49 ci-dessous.

---

<sup>466</sup> Pour mémoire, afin de connaître la population totale future possible il conviendra donc de rajouter les naissances (nettes des décès) au mouvement migratoire.

<sup>467</sup> Nos observations empiriques vont plutôt dans le sens de la théorie de la *resource-based view* (Wernerfelt, 1984, 1995). Cette théorie peu compatible avec l'écologie des populations organisationnelles n'a pas été retenue.

**Tableau 49. Montants connus des sommes levées par 10 acteurs (base recensement).**

Nom de l'entreprise	Pays	Montant cumulé des sommes levées
N26	Allemagne	512,8 millions de \$
Revolut	Royaume-Uni	336,4 millions de \$
Starling Bank	Royaume-Uni	233 millions de £
Monese	Royaume-Uni	77,2 millions de \$
Qonto	France	36,1 millions de \$
Lydia	Luxembourg	29,2 millions de \$
Ibanfirst	Belgique	28,1 millions de \$
Bunq	Pays-Bas	16,7 millions d'€
Nickel (Compte-Nickel)	France	10,2 millions de \$ (avant son rachat)
Anytime	Belgique	9,4 millions de \$

Source : *Crunchbase* consultée le 30 avril 2019.

Les relations entre les naissances et l'immigration laissent apparaître trois périodes.

*La période 1994 à 2004* : est une période caractérisée par un faible nombre de naissances (2) et une faible immigration (4). La mortalité est très forte et dissuadera tant l'immigration que les naissances. Seul *ING Direct* survit parmi les immigrés, si *Zebank* échappe à la catastrophe en étant racheté à un prix très bas, son acquéreur *Egg France* ferme l'année suivante. Il y a peu de naissances également parce que le modèle de la banque en ligne est encore en lutte avec celui des courtiers en ligne <sup>468</sup>(ordres de bourse passés par internet).

*La période 2005-2013* : est une période de remontée des naissances et de faible immigration à la faveur de la hausse de la capacité biotique (diffusion d'internet), de l'accroissement de la légitimité et de la faible mortalité.

*La période 2014-2019* : est une période de forte natalité marquée par l'apparition d'une nouvelle population les néobanques et de forte immigration d'acteurs provenant principalement de l'EEE. La mortalité est très faible avec le seul échec de la banque russe *VTB Direct*. Le lancement annulé de *Fidor Bank* en France ne se traduit pas par une mort mais la mise en vente de l'entreprise par BPCE.

La part relative des naissances et de l'immigration et le séquençage de celles-ci qui est représenté avec le nom des acteurs dans le tableau 50 ci-dessous qui représente la population en brut.

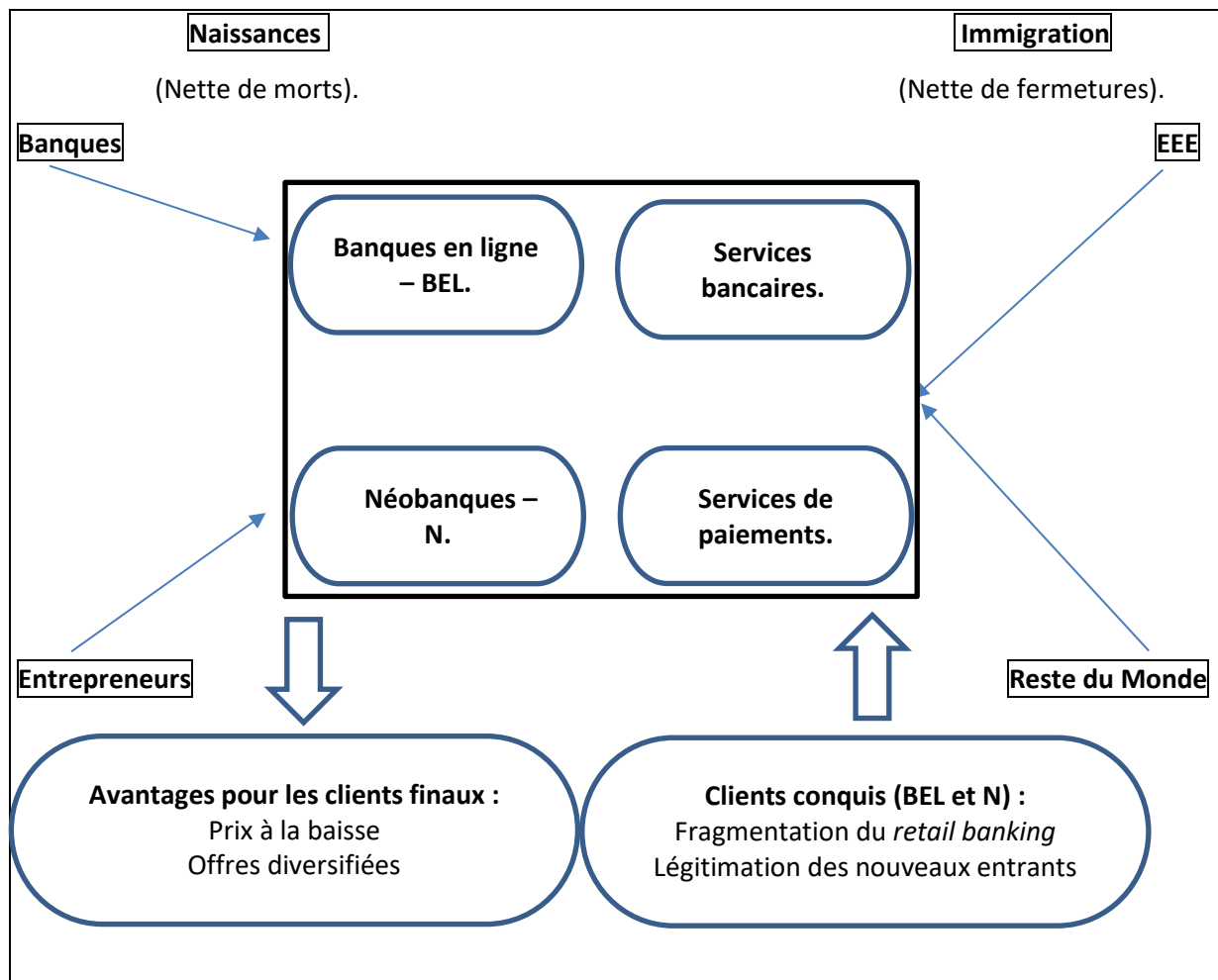
<sup>468</sup> Au cours de la période suivante le modèle des banques en ligne va triompher. Ainsi par exemple *Boursorama Banque* ou *Fortuneo* sont des courtiers en ligne devenus des banques en ligne.

**Tableau 50. Part respective et séquençage des naissances et de l'immigration.**

Période	Naissance	Immigration (Pays)
1994-2004	1994 : <i>Banque Directe</i> (devenue <i>Axa Banque</i> en 2002). 2001 : <i>Zebank</i> .	2000 : <i>ING Direct</i> (Pays-Bas), <i>Bipop Banque</i> (Italie). 2001 : <i>eBanking</i> (Belgique). 2002 : <i>Egg France</i> (Royaume-Uni) rachat de <i>Zebank</i> .
2005-2013	2005 : <i>Boursorama Banque</i> . 2008 : <i>BforBank</i> , <i>Monabanq</i> . 2009 : <i>Fortuneo</i> . 2010 : <i>CDC.Net</i> . 2013 : <i>Hello Bank!</i> .	2009 : <i>Allianz Banque</i> (Allemagne). 2010 : <i>VTB Direct</i> (Russie)
2014-2019	2014 : <i>Compte-Nickel</i> . 2016 : <i>Qonto</i> , <i>Orange Bank</i> . 2017 : <i>C-zam</i> , <i>Manager.one</i> . <i>Sogexia</i> . <i>Max. Shine</i> . 2018 : <i>Soshop.club</i> , <i>Ditto Bank</i> , <i>APY Bank</i> , <i>Pumpkin</i> , <i>Morning</i> . 2019 : <i>Xaalys</i> .	2014 : <i>Ibanfirst</i> (Belgique). 2016 : <i>N26</i> (Allemagne), <i>Lydia</i> . (Luxembourg). 2017 : <i>Anytime</i> (Belgique), <i>Le Pay Bank</i> . (Malte), <i>Revolut</i> (Allemagne), <i>Ferratum Bank</i> (Malte), <i>Ipagoo</i> (Royaume-Uni). 2018 : <i>Bunq</i> (Pays-Bas), <i>Fidor Bank</i> (Allemagne), <i>Olky Pay</i> (Luxembourg). 2019 : <i>Monese</i> (Royaume-Uni).
<b>TOTAL</b>	22 Naissances.	18 cas d'immigration.

Sur la première période, les immigrants ont essayé d'imposer un modèle qui fonctionné dans un pays étranger ce qui s'est soldé par un échec. Sur la troisième période, les immigrants sont des acteurs qui se pensent transnationaux et proposent une offre mondialisée. Le survivant *ING Direct France* émanait du leader mondial *ING Direct*, lequel se pensait déjà dans un cadre mondialisé. Le marché bancaire français n'est qu'une composante d'un espace plus vaste, l'espace économique européen (EEE), qui s'analyse comme une zone de libre-échange. Nous présentons en figure 33 les forces concurrentielles sur le marché français des services bancaires en ligne.

**Figure 33. Forces agissant sur l'intensité concurrentielle (France et EEE) au sein de la communauté des services bancaires et de paiement en ligne.**



L'analyse de l'immigration actuelle en provenance de l'EEE appelle à évoquer trois types de cas de figure. Le premier, concerne des acteurs dont l'actionnaire est de la nationalité d'un pays de l'EEE : Belgique (*Anytime, Ibanfirst*), Luxembourg (*Olky*), Malte (*Ferratum Bank* mais coté à Francfort et dont l'actionnaire de la maison mère est Finlandais), Allemagne (*N26*), Pays-Bas (*ING Direct, Bunq*). Le second cas de figure est celui du Royaume-Uni en pleine négociation du Brexit avec trois acteurs actifs en France (*Revolut, Ipagoo, Monese*) et deux candidats à l'entrée sur le marché (*Monzo, Starling Bank*), pour poursuivre leur activité ils devront ouvrir une filiale dans un pays de l'EEE. Notons que cela a été le choix de *Ditto Bank* marque de *Banque Travelex France* dont l'actionnaire *Travellex Group* est britannique. Un troisième cas de figure réside dans la capacité de tout pays de reste du monde d'établir une filiale dans un pays de l'EEE. On peut citer *Le Pay Bank* qui est une banque en ligne à capitaux russes enregistrée à Malte qui dispose donc du passeport

européen pour exercer dans l’EEE. Avec historiquement 18 acteurs étrangers (dont 14 vivants) parmi les 40 acteurs (dont 36 vivants) l’immigration a joué un rôle important, même si l’accroissement de l’intensité concurrentielle est lié à la puissance des acteurs (contribution à la masse) et pas uniquement à leur nombre (Cf le tableau 51 ci-après).

**Tableau 51. Importance (masse<sup>469</sup>) des acteurs à actionnariat étranger présents en France (ou annoncé pour *Starling Bank*).**

Nom	Actionnariat	Nature	Clients
<i>ING Direct</i> <sup>470</sup>	Pays-Bas	Banque en ligne	1 020 000
<i>Allianz Bank</i> <sup>471</sup>	Allemagne	Banque en ligne	250 000
<i>N26</i> <sup>472</sup>	Allemagne	Banque en ligne	600 000
<i>Revolut</i> <sup>473</sup>	Royaume-Uni/Lituanie	Banque en ligne	550 000
<i>Monese</i> <sup>474</sup>	Royaume-Uni	Néobanque	60 000
<i>Ferratum Bank</i>	Malte	Banque en ligne	N.D.
<i>Le Pay Bank</i>	Malte	Banque en ligne	N.D.
<i>Bunq</i>	Pays-Bas	Banque en ligne	N.D.
<i>Olky Payment Services</i> <sup>475</sup>	Luxembourg	Néobanque	N.D.
<i>Ibanfirst</i>	Belgique	Néobanque	2 500 <sup>476</sup>
<i>Anytime</i>	Belgique	Néobanque	N.D.
<i>Ipagoo</i>	Royaume-Uni	Néobanque	N.D.
<i>Starling Bank</i>	Royaume-Uni	Banque en ligne	N.D.
<b>TOTAL</b>			<b>2 482 500<sup>477</sup></b>

L’immigration est loin d’être terminée compte tenu du grand nombre d’acteurs non présents susceptibles d’entrer sur le marché français. Il est vrai que de manière réciproque les acteurs français peuvent s’implanter librement dans l’EEE ou y faire des acquisitions (l’allemand *Fidor Bank* par Bpce ou le Belge *Keytrade* fusionné avec *Fortuneo*). Nous pouvons remarquer qu’historiquement (en intégrant les morts à notre réflexion), les pays

<sup>469</sup> Mesurée en nombre de clients conquis.

<sup>470</sup> <https://selectra.info/finance/guides/banque-en-ligne/classements>

<sup>471</sup> <https://www.culturebanque.com/banques/allianz-banque/>

<sup>472</sup> <https://www.01banque-en-ligne.fr/actualite-bancaire/n26-vise-les-2-millions-dutilisateurs-en-france-en-2019/>

<sup>473</sup> <https://www.numerama.com/business/466149-revolut-revendique-4-millions-de-clients-en-europe-dont-550-000-en-france.html>

<sup>474</sup> <https://www.lesechos.fr/finance-marches/banque-assurances/0600599050479-la-neobanque-monese-veut-senraciner-sur-le-marche-francais-2240321.php>

<sup>475</sup> <https://www.olkypay.com/a-propos/> : « un million d’utilisateurs de ses services de paiements » (Site) il s’agit des utilisateurs de services de BtoB et non de clients titulaires d’un compte.

<sup>476</sup> 2 500 PME travaillant à l’international <https://www.agefi.fr/fintech/actualites/video/20190130/ibanfirst-ambitionne-multiplier-deux-nombre-266804>

<sup>477</sup> A rapprocher de 80 millions de comptes soit 3,1% minimum des comptes bancaires français.



d'immigration sont principalement des pays limitrophes de la France (Grande-Bretagne, Belgique, Luxembourg, Italie, Allemagne) ou proches (Pays-Bas), la proximité géographique et parfois culturelle de la langue (Belgique et Luxembourg). Notons également que le phénomène d'immigration n'est pas sans risque, les quatre banques en lignes mortes dans l'hexagone avaient des actionnaires étrangers (britannique, belge, italien et russe). Les consommateurs bancaires se perçoivent français (et certains Européens), ils sont en fait des acteurs de la région EEE (plus économique que culturelle).

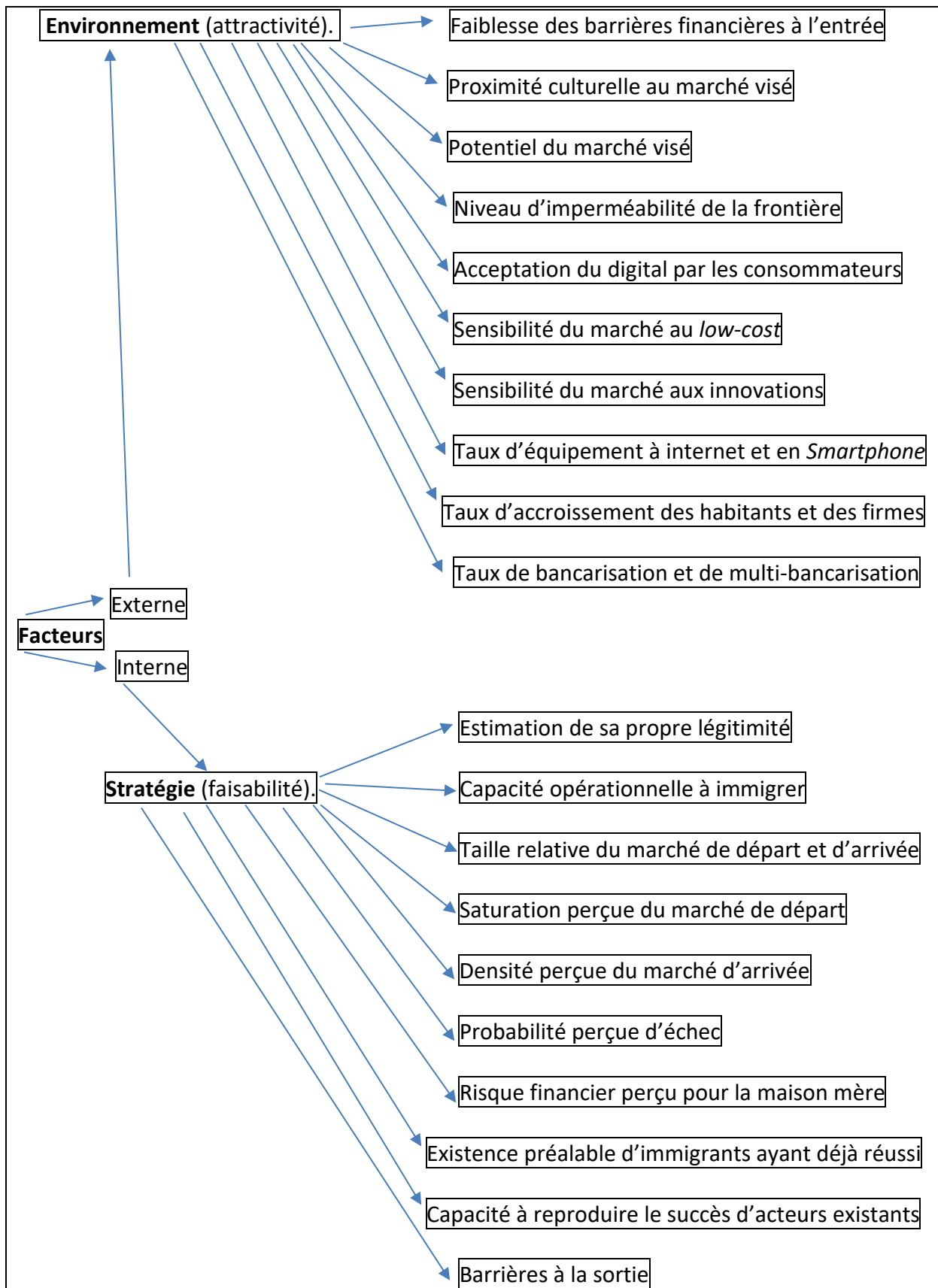
Si la pression la plus importante devrait provenir de pays proches donc de l'EEE, le caractère digital favorise néanmoins la concurrence de start-up transnationales provenant de pays extra-européens éloignés. On peut citer l'arrivée possible par exemple de la néobanque sud-africaine *SOL Wallet*<sup>478</sup>.

La hausse de l'immigration peut être expliquée comme la perception d'une amélioration du couple risque / rendement dans la décision d'immigrer dont les termes de la prise de décision sont représentés à la figure 34 ci-après.

---

<sup>478</sup> SOL Wallet, qui est une marque de Foreman Industries Corp (<http://foremanindustries.info>) est incorporée aux Seychelles et possède une technologie qui est hostée à Nicosie (Chypre). Elle n'opère à ce jour qu'exclusivement en Afrique du Sud depuis mars 2019. SOL Wallet a annoncé son expansion dès 2019 au Nigéria, en Namibie et au Kenya, puis pour 2019-2020 son intention de s'implanter dans l'Union Européenne sans plus de précision. <http://help.solwallet.org/questions/security-and-company-information/in-which-countries-does-sol-wallet-work>

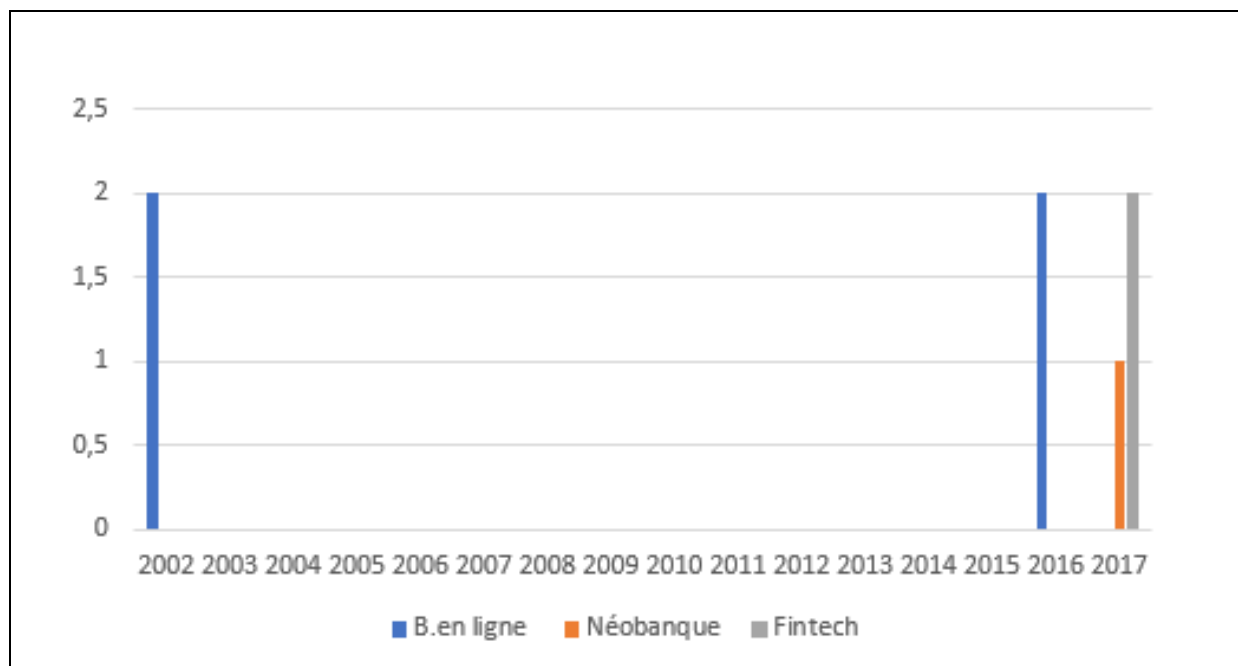
**Figure 34. La perception d'une amélioration du couple risque / rendement pour les candidats à l'immigration.**



### 5.1.3. L'identification de deux vagues de fusions et acquisition

Certaines banques ne survivent que parce qu'elles sont rachetées, et encore leur survie à long terme n'est pas pour autant garantie, comme par exemple *Zebank* devenue *Egg France* et morte l'année suivante. En 2002, sont intervenus les rachats de *Banque Directe* par le groupe *Axa* pour créer *Axa Banque* et celui de *Zebank* par *Egg UK* pour en faire *Egg France*. Il faudra attendre 2016 pour voir survenir une nouvelle vague de fusions et acquisitions. Nous pouvons citer le rachat de la banque en ligne belge *Keytrade* par le *Crédit Mutuel Arkéa* pour le fusionner avec *Fortuneo* et le rachat de la banque en ligne allemande *Fidor Bank* par *BPCE*. En 2017, *BNP Paribas* rachète la néobanque *Compte-Nickel*, et les fintechs *Morning* et *Pumpkin*, sont rachetées respectivement par *Banque Ediel* et *Crédit Mutuel Arkéa* pour être transformées en néobanques. Si les 4 acquisitions de banque en ligne et néobanques ont plutôt réduit l'intensité concurrentielle, l'acquisition des 2 fintechs l'a plutôt intensifié, car elles ont muté en néobanques. Nous pouvons observer dans la figure 35 ci-dessous les deux vagues de M&A.

**Figure 35. Les deux vagues de fusions et acquisitions (2002 et 2016-2017).**



### 5.2. RESULTAT OBTENU SUR LES ETUDES DE CSQCA.

Nous présenterons successivement nos deux études d'AQQC simple.

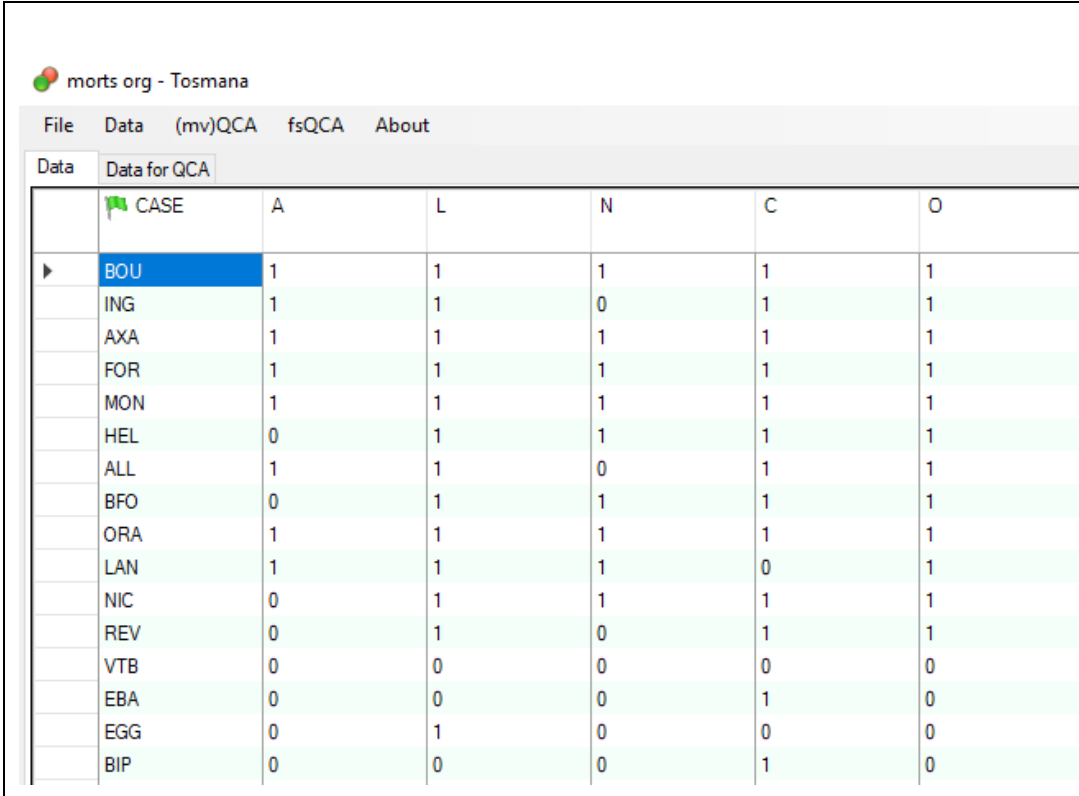
### 5.2.1. Étude 1 : Survie ou mort.

Nous allons commencer par l'étude 1 et la sous étude 1 portant les conditions de la survie, nous ne reviendrons pas sur la composition et le choix de l'échantillon déjà explicités.

Conformément au protocole proposé par De Meur et Rihoux (2002), déjà évoqué, nous commencerons par l'analyse des conditions de survie, puis dans un second temps nous étudierons le cas de mort. Ci-dessous, le tableau 52, le codage de l'échantillon en cas de survie.

Analyse du cas où le résultat est la vie (codage = 1)

**Tableau 52. Codage de l'échantillon des acteurs des services bancaires en ligne.**



CASE	A	L	N	C	O
BOU	1	1	1	1	1
ING	1	1	0	1	1
AXA	1	1	1	1	1
FOR	1	1	1	1	1
MON	1	1	1	1	1
HEL	0	1	1	1	1
ALL	1	1	0	1	1
BFO	0	1	1	1	1
ORA	1	1	1	1	1
LAN	1	1	1	0	1
NIC	0	1	1	1	1
REV	0	1	0	1	1
VTB	0	0	0	0	0
EBA	0	0	0	1	0
EGG	0	1	0	0	0
BIP	0	0	0	1	0

N.B : Composition de l'échantillon, vivants (*Boursorama, ING Direct, Axa Banque, Fortuneo, Monabanq, Hello Bank!, Allianz Banque, BforBank, Orange Bank, La Nef, Nickel, Revolut*), morts (*VTB Direct, eBanking, Egg France, Bipop Banque*).

#### Source : Traitement avec Tosmana 1.5.4.

La table de vérité <sup>479</sup> va regrouper les configurations qui sont obtenues à partir des quatre conditions de causalité de l'étude 1. Le logiciel Tosmana va retraiter automatiquement les configurations et va classer ensemble tous les cas qui présentent le même résultat (1 ou 0) aux mêmes conditions (ou variables indépendantes). Si des cas

<sup>479</sup> Dite aussi *table de configurations*.

contradictoires apparaissent, ils seront indiqués par le logiciel (lettre C) et le chercheur devra les faire disparaître. Dans le cas de notre première étude, il n'en existe pas comme nous pourrions l'observer ci-dessous. Une adjonction ou un retrait de cas pouvant dénaturer le résultat. Il est important que l'échantillon soit large et se rapproche d'une base de recensement. Dans notre cas, il convient de souligner un point non évoqué jusqu'à présent, en termes de part de marché, tous les grands acteurs sont représentés à l'exception d'un acteur moyen (N26) entré trop récemment sur le marché français. Au-delà du nombre d'acteurs (aspect quantitatif, densité classique) ceux-ci constituent des acteurs importants (aspect qualitatif, prise en compte de la masse) ce qui confère une bonne légitimité à l'échantillon. S'agissant des morts, pour rappel, les 4 cas identifiés lors du recensement ont été repris pour l'échantillon de l'étude 1 qui porte sur la survie (ou la mort). Les tables de vérité fournissent des configurations (combinaisons de causalité) établies à partir des conditions testées (un vague équivalent des variables indépendantes de l'analyse quantitative, Cf infra).

Les combinaisons les moins répandues ne sont constatées que dans un cas unique, la plus fréquemment observées l'a été dans 5 cas comme le montre une analyse de la fréquence des configurations dans le tableau 53.

**Tableau 53. Analyse de la fréquence des configurations : Vivant et morts.**

	CASE	A	L	N	C	O	Frequency
▶	BOU, AXA, F...	1	1	1	1	1,0000	5
	ING, ALL	1	1	0	1	1,0000	2
	HEL, BFO, NIC	0	1	1	1	1,0000	3
	LAN	1	1	1	0	1,0000	1
	REV	0	1	0	1	1,0000	1
	VTB	0	0	0	0	0,0000	1
	EBA, BIP	0	0	0	1	0,0000	2
	EGG	0	1	0	0	0,0000	1

**Source : Traitement avec Tosmana 1.5.4.**

Dans le tableau 54 ci-après, les cas qui présentent une configuration identique sont regroupés, ce qui nous permet de constater que les 16 cas de l'échantillon ne représentent en fait que 8 combinaisons différentes.

**Tableau 54. Table de vérité<sup>480</sup> : survie**

Truth Table

File Edit Options

Truth Table:

v1: A v2: L  
v3: N v4: C  
O: O id: CASE

v1	v2	v3	v4	O	id
0	0	0	0	0	VTB
0	0	0	1	0	EBA, BIP
0	1	0	0	0	EGG
0	1	0	1	1	REV
0	1	1	1	1	HEL, BFO, NIC
1	1	0	1	1	ING, ALL
1	1	1	0	1	LAN
1	1	1	1	1	BOU, AXA, FOR, MON, ORA

Created with Tosmana Version 1.54

Source : Traitement avec Tosmana 1.5.4.

La configuration nettement dominante (5 cas) pour la survie est la configuration avec un quadruple codage 1111 qui correspond à une organisation aux caractéristiques suivantes : âge de plus de 10 ans, légitime par rapport au marché (plus de 100 000 clients), de nationalité française, et qui n'a pas fait l'objet d'une controverse ou d'un scandale. Elle est suivie par celle avec un triple codage 1 (3 cas) ou il s'agit d'acteurs légitimes, français et non controversés, mais qui n'ont pas dépassé 10 années d'existence.

Il existe une condition nécessaire et suffisante tant à la vie qu'à la mort qui est constituée par l'obtention (ou le retrait) de l'agrément.<sup>481</sup> Le logiciel de traitement permet de demander l'émission d'un rapport complet (*full report*) lequel procède à une minimisation booléenne ou la survie (code 1 : minimizing) est le résultat. Il convient de

<sup>480</sup> Truth table.

<sup>481</sup> L'agrément peut être comparé au battement de cœur d'un organisme vivant, lorsqu'il commence à battre l'organisme commence à vivre, lorsqu'il cesse définitivement de battre l'organisme décède. Avant toute fermeture il doit exister un retrait d'agrément. Un organisme qui a un agrément est vivant de même qu'un organisme qui n'a pas d'agrément est mort, nous sommes en présence d'une double tautologie. La suspension d'agrément doit s'analyser comme une menace de peine de mort. Cette condition de détention (ou non) d'agrément n'est pas mesurable et n'a pas d'intérêt, sauf si l'étude portait les conditions d'obtention de celui-ci, mais le régulateur n'a pas à motiver les raisons de sa décision, seule la décision est publique. Une telle étude serait difficile, sinon impossible, à mener.

remarquer dans tableau 55 représentant le *full report* de Tosmana ci-dessous, qu'il n'existe aucun cas contradictoire, c'est à des organisations possédant la même configuration de conditions, mais qui tantôt seraient vivantes et tantôt seraient mortes. Chaque configuration différente ne donne donc qu'un seul résultat à savoir soit la survie ou soit la mort<sup>482</sup>.

**Tableau 55. Rapport complet des conditions et des configurations de survie.**

<b>Tosmana Report</b>						
Algorithm: Quine						
File: C:\Users\Jean Michel Rocchi\Desktop\morts.org.xlsx						
Settings:						
Minimizing: 1						
including:						
<b>Data:</b>						
	<b>CASE</b>	<b>A</b>	<b>L</b>	<b>N</b>	<b>C</b>	<b>O</b>
VTB		0	0	0	0	0
EBA, BIP		0	0	0	1	0
EGG		0	1	0	0	0
REV		0	1	0	1	1
HEL, BFO, NIC		0	1	1	1	1
ING, ALL		1	1	0	1	1
LAN		1	1	1	0	1
BOU, AXA, FOR, MON, ORA		1	1	1	1	1
<b>Result(s):</b>						
$L\{1\} * C\{1\} +$		$A\{1\} * L\{1\} * N\{1\}$				
(BOU,AXA,FOR,MON,ORA+ING,ALL+HEL,BFO,NIC+REV)		(BOU,AXA,FOR,MON,ORA+LAN)				

**Source : Traitement avec Tosmana 1.5.4.**

Pour rappel le *formule complexe* qui termine le *full report* :

$L\{1\} * C\{1\} +$	$A\{1\} * L\{1\} * N\{1\}$
(BOU,AXA,FOR,MON,ORA+ING,ALL+HEL,BFO,NIC+REV)	(BOU,AXA,FOR,MON,ORA+LAN)

On obtient comme résultat de la minimisation booléenne (par l'algorithme de Quine) dans le cas de la survie :

- Le *premier terme* de la solution correspond à 11 cas (*Boursorama Banque, AXA Banque, Fortuneo, Orange Bank, ING Direct, Allianz, Hello Bank!, BforBank, Nickel et Revolut*) et le *second terme* à 6 cas (*Boursorama Banque, Axa Banque, Fortuneo,*

<sup>482</sup> Aucune configuration identique ne peut donc déboucher tantôt sur la vie et tantôt sur la mort.

*Monabanq, Orange Bank et La Nef*). On peut constater que pour 5 entreprises (*Axa Banque, Boursorama Banque, Fortuneo, Monabanq, Orange Bank*) les deux termes de la solution sont vrais pour les autres cela n'est vrai que pour un terme.

- La formule issue du rapport peut être lue ainsi : « La présence de L (Légitimité), combinée à la présence de C (Absence de controverse ressentie) conduit à la présence du résultat (O) codé 1 » ou « La présence de A (ancienneté de 10 ans), combinée à la présence de L (légitimité) et à la présence de N (actionnaire français) conduit à la présence du résultat (O) codé 1 ». Les conditions L et C sont nécessaires et non suffisantes, de même les conditions A, L et N sont nécessaires, et non suffisantes.

**Légitimité et absence de controverse ou bien ancienneté et légitimité et actionnaire français → Survie.**

Une formulation plus littéraire peut être énoncée comme suit :

« La survie » pourra être observée :

- Dans les cas qui combinent (« ET ») les deux conditions suivantes : Légitimité (L) et absence de controverse ressentie (C)

OU

- Dans les cas qui combinent (« ET ») les trois conditions suivantes : Ancienneté (A), légitimité (L) et actionnaire français (N).

Nous reconnaissons une *configuration de conditions INUS* (L et C ou A et L et N, qui a été expliquée précédemment et sur laquelle nous ne reviendrons pas, elle peut être formalisée. Le principe d'équifinalité est respecté, il existe deux chemins qui mènent à la vie.

**Soit la formule :  $L * C + A * L * N \rightarrow O$  (Outcome =1), (avec L, C, A et N qui sont des INUS conditions).**

Analyse des formules issues de la minimisation booléenne par Tosmana 1.5.4 :

Le *formule complexe* a déjà été évoquée et est la suivante :



$$L\{1\} * C\{1\} + A\{1\} * L\{1\} * N\{1\}$$

C'est-à-dire de manière littéraire : « légitime et perçue controversée OU ancienne et légitime et à actionnariat français ».

La solution parcimonieuse consiste à inclure à présent dans l'analyse les cas non observés (les cas logiques) sans se poser la question de leur *plausabilité*. C'est-à-dire de la probabilité de leur occurrence dans la vraie vie. Prenons le codage 0000 qui donnerait 1, il n'est pas étonnant qu'une banque en ligne ou néobanque qui serait tot à la fois récente (*handicap de la jeunesse*), non légitime (*avec peu de clients*), avec un actionnaire étranger (*handicap de l'étranger*) et aux prises aux controverses ou aux scandales n'est pas survécu. Il n'existe aucune configuration de ce type dans notre échantillon, cette configuration sera néanmoins prise compte par Tosmana pour le calcul de la formule parcimonieuse.

La *formule parcimonieuse* a donc été obtenue en rajoutant les cas logiques :

$$\begin{matrix} A\{1\} + L\{1\}C\{1\} \\ N\{1\} + L\{1\}C\{1\} \end{matrix}$$

Elle peut être formulée ainsi de manière littéraire : « acteur ancien, légitime et non perçu controversé OU actionnaire français, légitime et non perçu controversé.» Nous sommes dans un cas de figure où la formule parcimonieuse est faiblement simplificatrice.

L'analyse des impliquants premiers (*prime implicants*) :

Les impliquants premiers : À (ancienneté), N (Nationalité française de l'actionnaire) et combinés avec la Légitimité (L) et absence de controverse (C) permettent de couvrir toutes les zones de configurations (y compris celles qui recensent les cas logiques ou *remainders*).

**Tableau 56. Impliquants premiers en cas de vie**

Prime Implicants
A{1}
N{1}
L{1}C{1}

Source : Produit avec Tosmana 1.5.4

Procédons à présent, à l'analyse du résultat des *prime implicant* tel que formulé par le logiciel Tosmana. Une « ancienneté de 10 ans implique la survie » est en fait une tautologie, cela exprime également que les organisations ayant atteint 10 ans sont un sous-ensemble des survivants. Plus intéressante est la relation : « un actionnaire français implique la vie » (il n'existe en effet aucun cas d'entreprise ayant un actionnaire français qui soit morte, c'est d'ailleurs vrai à la fois pour notre échantillon et pour le recensement). Est également intéressante la relation un peu plus complexe, « une entreprise légitime et sans controverse implique la survie ». Les deux conditions du premier terme de l'équation sont d'ailleurs liées, en effet attirer des clients (L) est multicausal : avoir une compétitivité prix, de bons produits, une bonne technologie, du personnel compétent, une bonne réputation, etc. La survenance d'une controverse (C) va ternir la réputation et affecter la légitimité (perte de clients, difficultés d'en conquérir de nouveaux, etc ...).

Du fait de l'hypothèse d'asymétrie des relations sociales, après avoir analysé le résultat donnant la survie, nous allons donc à présent analyser le cas de mort.

Analyse du cas où le résultat est la mort (codage = 0)

Nous ne reviendrons donc pas sur la table des configurations (*truth table*) qui contenait à la fois les cas des vivants et des morts et allons donc passer directement à l'analyse du full report procuré le logiciel que nous avons choisi.

Comme précédemment pour les vivants, la solution pour les morts qui est donnée par le logiciel est la suivante :

$$A\{0\} * L\{0\} * N\{0\} + A\{0\} * N\{0\} * C\{0\}$$

Elle se lit de manière littéraire : « L'absence d'ancienneté combinée avec l'absence de légitimité et la présence d'un actionnaire étranger donne la mort ;

OU

L'absence d'ancienneté combinée avec un actionnaire étranger et l'existence d'une controverse ressentie provoque la mort ». Le principe d'équifinalité est respecté, il existe deux chemins qui mènent à la mort.

Nous reconnaissons à nouveau, cette fois-ci dans le cas de la mort, une configuration composée de conditions INUS, mais qui ne sont pas constatées (ici ce sont les négations des conditions et elles sont donc précédées du signe  $\sim$ ) :

**Soit la formule :  $\sim A * \sim L * \sim N + \sim A * \sim N * \sim C \rightarrow O (O = 0)$ , (avec  $\sim A$ ,  $\sim L$ ,  $\sim N$  et  $\sim C$  qui sont des INUS conditions).**

Comme précédemment deux voies (deux configurations différentes) s'offrent à la solution et le phénomène d'équifinalité est bien respecté.

La table de vérité issue du tableau 57 ci-après n'a pas fait ressortir de résultat contradictoire, ni de résultat douteux, avec 4 conditions nous avons  $2^4$  configurations théoriques soit 16, mais ici nous n'en constatons que 8 ce qui signifie qu'il existe 8 configurations logiques (qui seront en blanc dans le visualizer ci-après). Il s'agit de combinaisons théoriques de conditions qui n'ont pas été rencontrées sur le terrain dans les cas faisant partie de notre échantillon.

**Tableau 57. Rapport complet des conditions et des configurations de mort**

<b>Tosmana Report</b>						
Algorithm: Quine						
File: C:\Users\Jean Michel Rocchi\Desktop\morts.org.xlsx						
Settings:						
Minimizing: 0						
including:						
<b>Data:</b>						
	<b>CASE</b>	<b>A</b>	<b>L</b>	<b>N</b>	<b>C</b>	<b>O</b>
	VTB	0	0	0	0	0
	EBA, BIP	0	0	0	1	0
	EGG	0	1	0	0	0
	REV	0	1	0	1	1
	HEL, BFO, NIC	0	1	1	1	1
	ING, ALL	1	1	0	1	1
	LAN	1	1	1	0	1
	BOU, AXA, FOR, MON, ORA	1	1	1	1	1
<b>Result(s):</b>						
$A\{0\} * L\{0\} * N\{0\} + A\{0\} * N\{0\} * C\{0\}$ (VTB+EBA,BIP)                      (VTB+EGG)						

**Source : Traitement avec Tosmana 1.5.4**

On obtient comme résultat de la minimisation booléenne par l'algorithme de Quine dans le cas de la mort :

- Le premier terme de la formule correspond à trois cas (*VTB Direct, eBanking, Bipop Banque*) et le second terme de la formule correspond à deux cas (*VTB Direct et Egg France*) ;
- La formule issue du rapport en cas non-survie peut être lue ainsi : « L'absence de A (Ancienneté de moins de 10 ans d'âge), combinée à l'absence de L (de légitimité) et à l'absence de N (d'un actionnaire français) conduit à la présence du résultat (O), codé 0 » ou « L'absence de A (moins de 10 ans d'âge), combinée à l'absence de N (actionnaire étranger) et à l'existence d'une controverse (C codé 0) conduit à la présence du résultat (O), codé 0 ». L'absence des conditions A, L et N sont nécessaires et non suffisantes, de même l'absence des conditions A, N et C sont nécessaires, et non suffisantes. À l'inverse, la combinaison de l'absence de A, L et C sont suffisantes pour obtenir le résultat codé 0 (la mort), de même que la

combinaison de A, avec N et C est également suffisante pour obtenir le résultat codé 0 (la mort).

Résultat de la minimisation booléenne par l'algorithme de Quine en cas de mort :

**Absence d'ancienneté, et de légitimité et actionnaire étranger ou bien Absence d'ancienneté et actionnaire étranger et perçu controversé.**

Peut être simplifié sous la forme :

**Acteur sans ancienneté ayant un actionnaire étranger qui serait par ailleurs soit illégitime, soit qui est perçue controversée.**

Une formulation plus littéraire peut être énoncée comme suit :

« La mort » (codage 0) pourra être observée :

- Dans les cas qui combinent l'absence des trois conditions suivantes : Ancienneté (A), Légitimité (L) et actionnaire français (N)

OU

- Dans les cas qui combinent l'absence des trois conditions suivantes : Ancienneté (A), actionnaire français (N) et absence de controverse ressentie (C).

Analyse des formules issues de la minimisation booléenne par Tosmana 1.5.4 :

Le *formule complexe* a déjà été évoquée et est la suivante :

$$A\{0\} * L\{0\} * N\{0\} + A\{0\} * N\{0\} * C\{0\}$$

C'est-à-dire de manière littéraire : récente et non légitime et étrangère OU récente et étrangère et perçue controversée.

La *formule parcimonieuse* a été obtenue en rajoutant les cas logiques comme cela a été expliqué précédemment :

$$\begin{aligned} L\{0\} + A\{0\}C\{0\} \\ L\{0\} + N\{0\}C\{0\} \end{aligned}$$

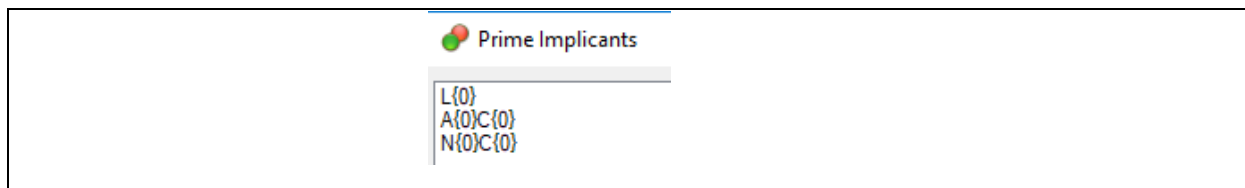
Elle peut être formulée ainsi de manière littéraire : non légitime combinée avec un caractère récent et perçu controversé OU non légitime combinée à un actionnaire étranger et perçu controversé.

Nous sommes dans un cas de figure où la formule parcimonieuse est faiblement simplificatrice.

Analyse des impliquants primaires en cas de mort :

Les *prime implicants* pris collectivement L (l'absence de légitimité) et d'une part, l'absence d'ancienneté et la présence d'une controverse ressentie ou la nationalité étrangère couplée à la controverse impliquent la mort (Cf le tableau 58).

**Tableau 58. Impliquants primaires en cas de mort.**



Prime Implicants
L{0}
A{0}C{0}
N{0}C{0}

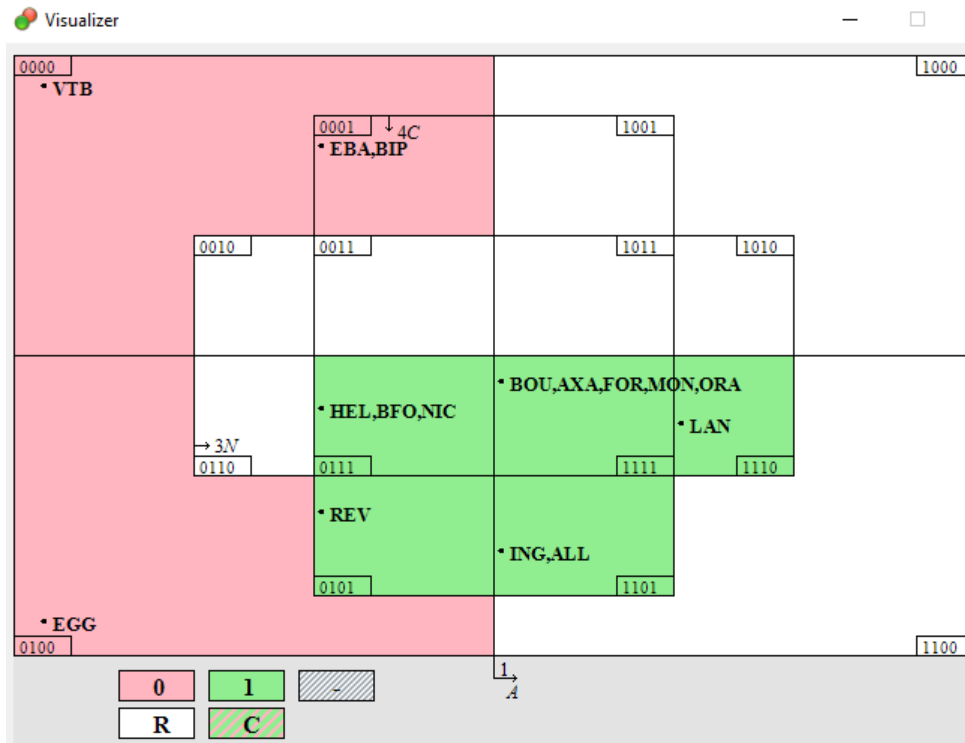
**Source : Traitement avec Tosmana 1.5.4**

Les configurations constatées (sur le terrain<sup>483</sup>), mais aussi logiques (théoriques) sont indiquées dans les cases en blanc dans le visualizer de Tosmana de la figure 36 ci-après.

---

<sup>483</sup> En rose sont représentées les configurations qui impliquent la mort et en vert les configurations qui impliquent la vie.

Figure 36. Représentation graphique (*Visualizer*) des vivants et des morts avec *Tosmana*.



Source : Traitement avec *Tosmana* 1.5.4

Nous avons pu observer qu'il n'existe pas de cas contradictoire (pas de zone hachurée à la fois de vert et rose). Il existe une très forte domination pour les cas de survie dans les organisations qui respectent les 4 variables choisies tandis que tous les autres cas concernent des configurations ou 3 variables sur 4 sont constatées. Toutes les banques mortes (en rose dans le diagramme de Venn) ont un actionnaire étranger. *VTB Direct* accumule tous les handicaps. Toutes les cases en blanc (notées R pour Remainder, de Logical Remainder ou c'est à dire cas logiques restants en français) correspondent aux 8 configurations possibles, mais pour lesquelles il n'a pas été relevé de cas existant dans notre échantillon<sup>484</sup>. Au total il existe 5 configurations (en vert) qui se traduisent par la survie, 3 configurations différentes (en rose) dont le résultat est la mort et 8 cas logiques (ou remainders) qui correspondent aux cases en blanc, qui couvrent la plus grande partie. La table de vérité n'a pas fait ressortir de résultat contradictoire, ni de résultat douteux.

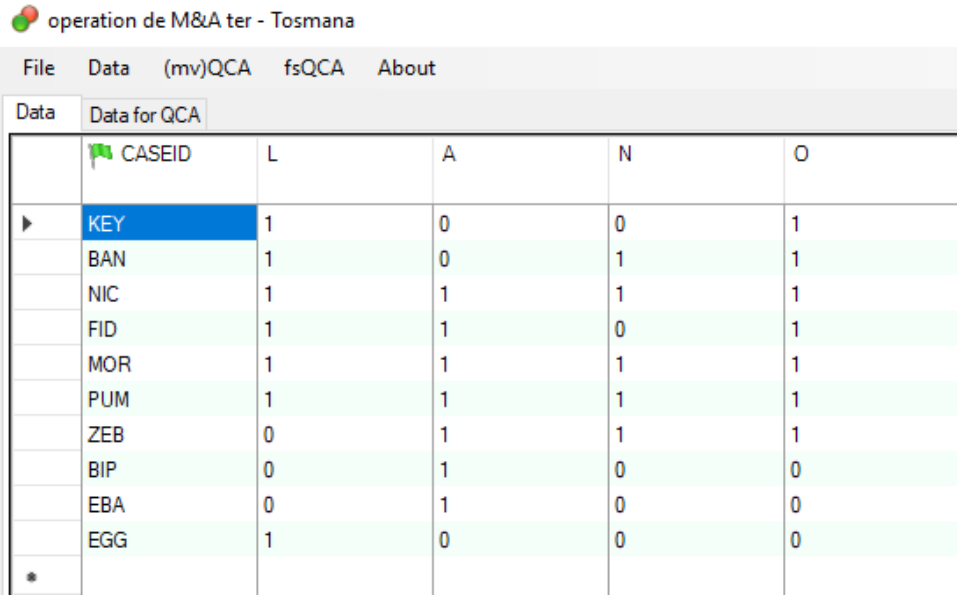
<sup>484</sup> Avec 4 conditions nous avons  $2^4$  configurations possibles soit 16, ici nous n'en constatons sur le terrain que 8, ce qui signifie qu'il existe 8 configurations logiques (qui sont en blanc dans le *visualizer* ci-dessus).

### 5.2.2. Étude 2 et 2 bis : Rachat ou non rachat.

Analyse du cas où le résultat est le rachat (codage = 1)

La seconde étude comprend 10 cas et teste 3 conditions comme nous pouvons l'observer dans le tableau 59 ci-après.

**Tableau 59. Codage de l'échantillon retenu pour les opérations de M&A.**



CASEID	L	A	N	O
KEY	1	0	0	1
BAN	1	0	1	1
NIC	1	1	1	1
FID	1	1	0	1
MOR	1	1	1	1
PUM	1	1	1	1
ZEB	0	1	1	1
BIP	0	1	0	0
EBA	0	1	0	0
EGG	1	0	0	0

Source : Traitement avec Tosmana 1.5.4.

Nous pouvons constater dans le tableau 60 ci-après, qu'il n'existe que 6 configurations issues du terrain (à partir des 10 cas de l'échantillon dans la table de vérité). Alors que les configurations théoriques avec 3 conditions sont de 8 ( $2 \times 2 \times 2$ ), il existe donc 2 cas logiques en raison du phénomène de la diversité limitée.

Les 2 *remainders* seront visibles dans la solution graphique du visualiser de Tosmana.



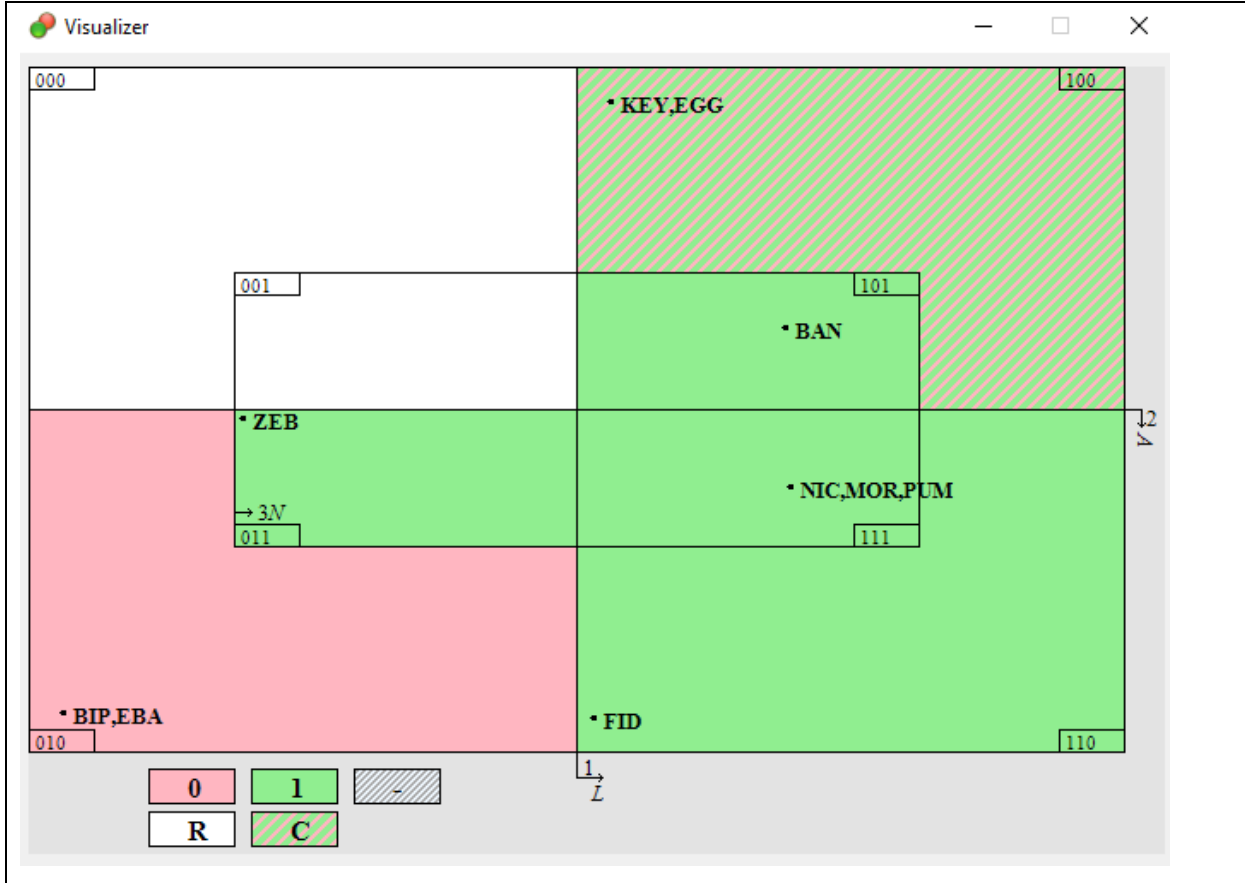
**Tableau 60. Table de vérité : M&A**

Truth Table				
File Edit Options				
Truth Table:				
v1:	L	v2:	A	
v3:	N			
O:	O	id:	CASEID	
v1	v2	v3	O	id
0	1	0	0	BIP, EBA
0	1	1	1	ZEB
1	0	0	0	KEY(1), EGG(0)
1	0	1	1	BAN
1	1	0	1	FID
1	1	1	1	NIC, MOR, PUM

Created with Tosmana Version 1.54

Nous avons pu constater dans le tableau 60 précédent des cas contradictoires notés C, pour lesquels, une même configuration (1.0.0) donnait la survie dans un cas (*Keytrade*) et la mort pour l'autre (*Egg*), la représentation de ce fait est visible à la figure 37 ci-dessous.

**Figure 37. Représentation graphique des configurations avec Visualizer.**



Source : Traitement avec Tosmana 1.5.4.

La représentation graphique selon le schéma assembliste par *visualizer* permet facilement de constater une configuration contradictoire en haut à droite (partie hachurée vert et rose) qui comprend deux banques (*Keytrade* et *Egg France*) qui ont les mêmes configurations, mais pourtant dont l'une est acquise (codée 1) et l'autre ne l'a pas été (codée 0). En d'autres termes, deux cas sur dix ne sont pas expliqués par les conditions testées. Le logiciel *Tosmana* ne permet pas de résoudre cette énigme, il s'agit d'une « situation exceptionnelle » qui ne peut être expliquée que par un retour aux cas. La partie en vert représente les cas de survie, la partie en rose les cas de mort, la partie en blanc en lettre R représente les cas logiques ou logical remainders. Le carré en blanc correspond aux deux cas logiques ou remainders, que l'on n'a pas rencontré sur le terrain et dont la question a déjà été évoquée.

Le résultat du *Tosmana report* qui figure dans le tableau 61 ci-dessous, n'est pas satisfaisant, et peut difficilement être interprété du fait de ces deux cas contradictoires.

En effet, une configuration identique (les conditions sont similaires) donne deux résultats opposés, un rachat pour *Keytrade* et une absence d'achat pour *Egg France*.

Il convient donc de réfléchir à résoudre ce problème. Il sera à la fois fait appel aux techniques préconisées pour résoudre les cas contradictoires (Rihoux et De Meur, 2008), et il sera opéré un retour à l'analyse détaillée des cas pour rechercher une différence que le logiciel ne pouvait pas connaître et donc n'avait pas les moyens d'analyser.

Dans le tableau 61 issu du full report nous pouvons observer les cas contradictoires, (avec C pour résultat) nous n'allons pas analyser la solution, mais directement passer à la résolution préalable des deux cas contradictoires.

**Tableau 61. Rapport complet des conditions et des configurations de rachat (avec contadictaires).**

## Tosmana Report

Algorithm: Quine

File: C:\Users\Jean Michel Rocchi\Desktop\Tosmana\operation de M&A ter.xml

Settings:

Minimizing: 1

including:

### Data:

CASEID	L	A	N	O
BIP, EBA	0	1	0	0
ZEB	0	1	1	1
KEY(1), EGG(0)	1	0	0	C
BAN	1	0	1	1
FID	1	1	0	1
NIC, MOR, PUM	1	1	1	1

### Result(s):

$L\{1\} * N\{1\} + L\{1\} * A\{1\} + A\{1\} * N\{1\}$   
(BAN+NIC,MOR,PUM) (NIC,MOR,PUM+FID) (NIC,MOR,PUM+ZEB)

Source : Traitement avec Tosmana 1.5.4.

## Méthodologie de résolution des cas contradictoires : choix opéré et justifications

*Solution 1 (Non retenue) : La notion de la définition de rachat d'entreprise est trop étroite et devrait être étendue au rachat d'actifs.*

*Keytrade* et *Egg France* ont les mêmes caractéristiques : Légitimes, ayant toutes les deux un actionnaire bancaire et de nationalité étrangère. Pourtant *Keytrade* a été racheté et pas *Egg France*. Ce n'est pas la différence de clients (200 000 pour *Keytrade* contre 130 000 pour *Egg France*) qui explique ce traitement différencié, mais le profil de risque, de performance et de rentabilité. En fait, *Egg France* a été bien été racheté, mais par appartement *Banque Accord (Auchan)* a repris l'activité de carte de crédit et une petite partie du personnel tandis qu'*ING* reprenait l'activité d'épargne et de courtage en ligne et quelques employés. Ce rachat d'actifs sanctionne l'incapacité à retrouver un repreneur unique en préservant l'entité (et son identité organisationnelle) du fait de pertes importantes et d'effectifs jugés excessifs (412 personnes). Nous pouvons donc observer

l'intérêt d'une étude de cas couplée à une csQCA qui seule est à même par un mouvement d'aller-retour d'expliquer le cas échéant les cas contradictoires pouvant apparaître. Dans cette configuration (trois conditions identiques), il y a bien en tout état de cause une acquisition. Mais dans un cas il y a acquisition de la société, c'est-à-dire qu'une mutation s'opère, mais l'identité organisationnelle est préservée. Dans l'autre, il s'agit de multiples rachats d'actifs qui débouchent sur une mort organisationnelle. Il convient de noter que nous n'avons pas représenté *VTB Direct*, car avec seulement 5 000 clients environ, *VTB France* n'a même pas cherché à vendre l'activité et a directement fermé l'activité. *VTB Direct* n'a pas été racheté car il n'a pas été mis en vente.

*Solution 2 (choisie) : Nous substituons une condition, la productivité, mesurée par l'absence de sureffectifs (notée S) à la condition initiale de légitimité (notée L)*

En principe, nous devrions rajouter une nouvelle condition pour parvenir à séparer *Egg France* de *Keytrade*, mais alors cela créerait un nouveau problème, car nous ne respecterions plus le critère de Marx (2010), avec un risque de corrélations fallacieuses. En effet, nous passerions à 4 conditions ce qui imposerait selon Marx (2010), un nombre de cas  $\geq 13$ , or il n'en existe que 10 dans notre échantillon issu d'un recensement. Nous allons donc substituer à la variable de légitimité (L), celle de l'absence de sureffectif (S), mesurée par la productivité ou le nombre de clients est ramené aux effectifs. Il convient de noter qu'en fait cela équivaut à ne plus juger le nombre de clients en absolu (ancienne variable légitimité notée L), mais à juger celui-ci en relatif par rapport aux employés (variable S absence de sureffectifs). En effet, les banques en lignes et les néobanques ont une productivité supérieure aux banques traditionnelles (Cf tableau 62).

**Tableau 62. Productivité de grandes banques universelles.**

Banque	Clients	Effectifs	Clients /effectif
<i>BPCE</i>	35 000 000	108 000	324
<i>BNP Paribas</i>	30 000 000	192 000	156
<i>Société Générale</i>	30 000 000	146 000	205

Source : D'après les sites bancaires.

Il convient de préciser que les grandes banques universelles comprennent de grands clients (grandes entreprises, gestion de fortune et institutionnels) et donc seule leur clientèle de petits clients de banque de détail demeure comparable aux banques en ligne. Le différentiel avec les acteurs en ligne est donc lié à une moindre productivité, mais aussi à une comparabilité limitée des clientèles. Nous coderons 1 l'absence de sureffectifs (S), lesquels se matérialisent par une bonne productivité, il s'agira d'acteurs en ligne qui gèrent au moins 700 clients par employés pour les banques en ligne ou les néobanques, et les *fintechs* disposant d'au moins 2 000 utilisateurs gratuits par salariés (Cf tableau 63). Les acteurs en dessous de ces seuils ou aux données indisponibles seront codés 0.

**Tableau 63. Productivité d'acteurs vivants ou morts des services bancaires en ligne.**

Banque	Clients (C) ou utilisateurs (U)	Effectifs	Clients /effectif
<i>Boursorama</i>	1 300 000 C	702	1 851
<i>ING</i>	1 000 000 C	613	1 631
<i>Axa Banque (BD<sup>485</sup>)</i>	706 000 C	658	1 072
<i>Fortuneo</i>	365 000 C	458	796
<i>Monabanq</i>	310 000 C	192	1 614
<i>BforBank</i>	165 000 C	228	723
<i>Egg France</i>	130 000 C (rachat d'actifs)	422	308
<i>Keytrade</i>	200 000 C	140	1 428
<i>Morning</i>	100 000 U (rachat)	48	2 083
<i>Pumpkin</i>	300 000 U (rachat)	35	8 571
<i>Zebank</i>	92 000 C (rachat par Egg)	300	306
<i>Fidor Bank</i>	120 000 C (rachat)	79	1 518
<i>Bipop</i>	4 000 (rachat d'actifs)	N.D.	N.D.
<i>Compte Nickel</i>	540 000 <sup>486</sup> (lors du rachat)	130 est.	4 076
<i>eBanking</i>	7 000 C	ND	N.D.
<i>VTB Direct</i>	2 500 / 5 000 C	ND	N.D.

Source : D'après la presse et les sociétés.

<sup>485</sup> Achat par Axa de Banque Directe (BD) en 2002.

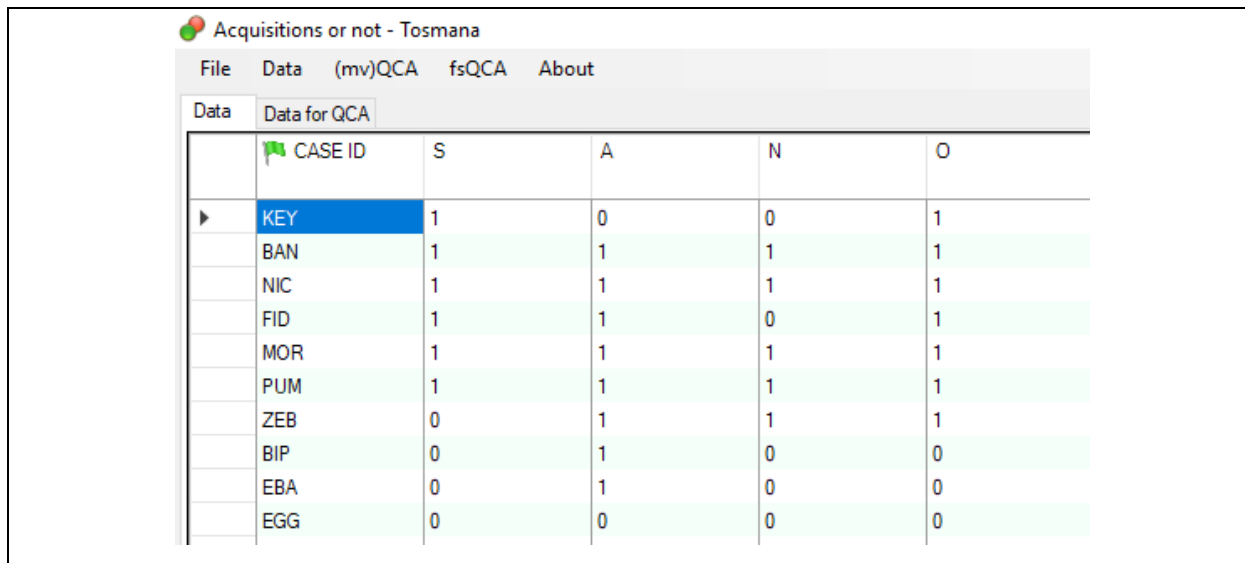
<sup>486</sup> A fin juin 2019 la filiale de BNP Paribas dénommée Nickel compte plus de 1 300 000 clients.

## L'étude 2 Bis : Changement d'une condition testée.

Analyse du cas où le résultat est le rachat (codage = 1)

Dans le tableau 64 ci-après figure la nouvelle table de vérité issue de la substitution de variable S à l'ancienne variable L.

**Tableau 64. Nouveau codage (sans cas contradictoires.)**



The screenshot shows the 'Data' window of the Tosmana software. The window title is 'Acquisitions or not - Tosmana'. The menu bar includes 'File', 'Data', '(mv)QCA', 'fsQCA', and 'About'. The 'Data' tab is active, showing a table with columns 'CASE ID', 'S', 'A', 'N', and 'O'. The rows represent different cases: KEY, BAN, NIC, FID, MOR, PUM, ZEB, BIP, EBA, and EGG. The values in the 'S', 'A', 'N', and 'O' columns are binary (0 or 1).

CASE ID	S	A	N	O
KEY	1	0	0	1
BAN	1	1	1	1
NIC	1	1	1	1
FID	1	1	0	1
MOR	1	1	1	1
PUM	1	1	1	1
ZEB	0	1	1	1
BIP	0	1	0	0
EBA	0	1	0	0
EGG	0	0	0	0

Source : Traitement avec Tosmana 1.5.4.

Dans le tableau 65 ci-après nous pouvons constater une nouvelle manifestation de la diversité limitée car les 10 cas ne donnent que 6 configurations.

**Tableau 65. Table de vérité (*Truth Table*) :**

v1	v2	v3	O	id
0	0	0	0	EGG
0	1	0	0	BIP, EBA
0	1	1	1	ZEB
1	0	0	1	KEY
1	1	0	1	FID
1	1	1	1	BAN, NIC, MOR, PUM

Created with Tosmana Version 1.54

**Source : Traitement avec Tosmana 1.5.4.**

Nous pouvons remarquer que les cas contradictoires ont disparu. En effet, *Keytrade* ne comptant pas de sureffectif du fait d'une bonne productivité (1 428 clients par salarié) a été codé 1, *Egg France* qui ne comptait que 308 clients par salarié, a été codé 0.

*Egg France* qui nourrissait de grandes ambitions (1 000 000 de clients visés) avait racheté *Zebank* qui lui-même avait déjà un problème de productivité avec 306 clients par salariés. La condition à présent retenue est plus fine et plus sophistiquée. L'idée de la légitimité conférée par les clients (100 000 clients minimum pour un acteur généraliste, ou 25 000 pour un acteur de niche) n'a pas disparu, mais elle est combinée avec les moyens mis en œuvre pour y parvenir. Une bonne productivité (absence de sureffectif notée S) étant non seulement un gage de survie (atteinte du point mort), mais aussi, à l'évidence un élément fondement de l'attractivité de la société cible pour qu'une opération de fusion et acquisition soit initiée par un prédateur. Dans le tableau 66 ci-après apparaît la solution de l'étude 2 Bis.

**Tableau 66. Rapport complet des conditions et des configurations de rachat (étude 2 bis).**

<b>Tosmana Report</b>					
Algorithm: Quine					
File: C:\Users\Jean Michel Rocchi\Desktop\Acquisitions or not.xlsx					
Settings:					
Minimizing: 1					
including:					
<b>Data:</b>					
	<b>CASE ID</b>	<b>S</b>	<b>A</b>	<b>N</b>	<b>O</b>
	EGG	0	0	0	0
	BIP, EBA	0	1	0	0
	ZEB	0	1	1	1
	KEY	1	0	0	1
	FID	1	1	0	1
	BAN, NIC, MOR, PUM	1	1	1	1
<b>Result(s):</b>					
S{1} * N{0} + A{1} * N{1}					
(KEY+FID)            (BAN,NIC,MOR,PUM+ZEB)					

**Source : Traitement avec Tosmana 1.5.4.**

Les conditions S et ~N sont nécessaires et non suffisantes prises individuellement. De même les conditions A et N prises isolément sont des conditions nécessaires et non suffisantes. Le principe d'équifinalité est respecté, il existe deux chemins (deux configurations de conditions) qui mènent au rachat :

- « Absence de sureffectifs et actionnaire étranger »
- OU
- « Absence d'actionnaire financier et actionnaire français ».

Comme pour la première étude, soulignons que la configuration est composée de conditions INUS :

**Soit la formule :  $S \sim N + A * N \rightarrow Y$ , (avec S, ~N, A et N qui sont des INUS conditions).**

Soulignons également que deux configurations différentes mènent au même résultat et que donc le phénomène d'équifinalité a été respecté à nouveau. Notons qu'il



existe 2 cas logiques qui n'apparaissent pas, car nous avons 6 configurations données par le terrain alors que le nombre de configurations théoriques est de  $2^3$  c'est-à-dire de 8, il n'existe pas non plus de cas douteux. Le cas contradictoire est bien disparu. On peut observer ci-dessous que le critère de Marx (2010) est respecté, même si pour la deuxième étude, le nombre de cas minimum est juste atteint.

On obtient comme résultat de la minimisation booléenne par l'algorithme de Quine dans le cas d'un rachat : La formule issue du rapport en cas de rachat peut être lue ainsi : « La présence de S (absence de sureffectifs), combinée à l'absence de N (actionnaire étranger) conduit à la présence du résultat (O), codé 1 » ou « La présence de A (absence d'un actionnaire financier), combinée à la présence de L (légitimité) et à la présence de N (actionnaire français) conduit à la présence du résultat (O) codé 1 ».

La présence de S et l'absence de N sont des conditions nécessaires et non suffisantes, de même la présence des conditions A et N sont nécessaires, et non suffisantes. À l'inverse, la combinaison de la présence de S et de l'absence de N sont suffisantes pour obtenir le résultat (la survie), de même que la combinaison de la présence de A et N est également suffisante pour obtenir le résultat (le rachat).

**Absence de sureffectif et étranger ou Absence d'actionnaire financier (de référence) et actionnaire français → entraîne un rachat.**

Une formulation plus littéraire peut être énoncée comme suit :

« Le rachat » pourra être observé :

- Dans les cas qui combinent les deux conditions suivantes : Absence de sureffectif (A) et actionnaire étranger ( $\sim N$ )

OU

- Dans les cas qui combinent les deux conditions suivantes : Absence d'actionnaire de référence (A) et actionnaire français (N). »

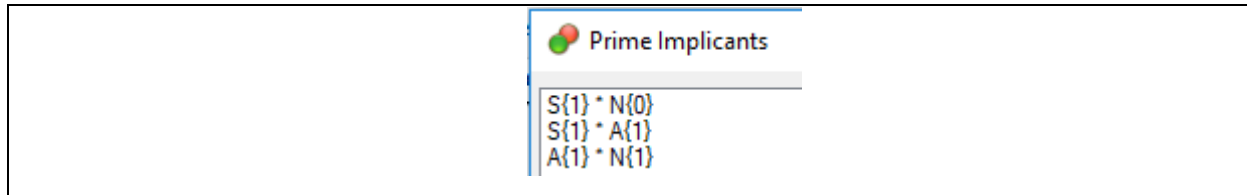
Passage de la formule complexe à la formule parcimonieuse

La *formule complexe* que nous avons analysée était la suivante (pour rappel) :

$$S\{1\} * N\{0\} + A\{1\} * N\{1\}$$

Les impliquant primaires étaient :

**Tableau 67. Impliquants primaires en cas de rachat.**



The screenshot shows a software interface titled "Prime Implicants". Below the title, there is a list of three prime implicants:  $S\{1\} * N\{0\}$ ,  $S\{1\} * A\{1\}$ , and  $A\{1\} * N\{1\}$ .

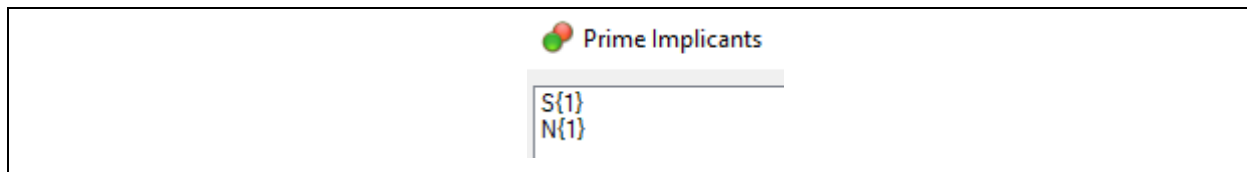
**Source : Traitement avec Tosmana 1.5.4.**

Comme expliqué précédemment il convient de rajouter les cas logiques (*remainders*) pour obtenir de Tosmana une *formule parcimonieuse* qui est la suivante :

$$S\{1\} + N\{1\}$$

La simplification est dans le cas présent est très significative, une formulation littéraire peut être énoncée comme suit : « Le rachat pourra être observée dans les cas où l'entreprise n'a pas de sureffectifs OU lorsqu'elle possède un actionnaire français ».

**Tableau 68. Impliquants primaires avec la formule parcimonieuse en cas de rachat**



The screenshot shows a software interface titled "Prime Implicants". Below the title, there is a list of two prime implicants:  $S\{1\}$  and  $N\{1\}$ .

**Source : L'auteur avec Tosmana 1.5.4.**

Les nouveaux *prime implicants* obtenus sont le pur reflet de la formule parcimonieuse précédemment commentée.

Passons à présent au cas de figure où il n'y a pas de rachat de l'organisation et que l'organisation meurt (liquidation ou rachats d'actifs).

Analyse du cas où le résultat est l'absence de rachat (codage = 0)

Du point de vue concret l'organisation ne sera pas préservée et sera soit fermée, soit liquidée (avec ou sans cession partielle d'actifs). Ce résultat valide plutôt la *liability of newness*, en effet non seulement comme nous l'avons vu précédemment le risque d'échec est plus élevé que pour un acteur domestique, mais de surcroît la probabilité d'être racheté en cas d'échec est faible. Le handicap de l'étranger dans la banque en ligne en France est donc double. Cette constatation ne concerne pas les néobanques. Le tableau 69 ci-après donne le résultat en cas de non rachat.

**Tableau 69. Rapport complet des conditions et des configurations de non-rachat.**

<b>Tosmana Report</b>					
Algorithm: Quine					
File: C:\Users\Jean Michel Rocchi\Desktop\Acquisitions or not.xlsx					
Settings:					
Minimizing: 0					
including:					
<b>Data:</b>					
	<b>CASE ID</b>	<b>S</b>	<b>A</b>	<b>N</b>	<b>O</b>
	EGG	0	0	0	0
	BIP, EBA	0	1	0	0
	ZEB	0	1	1	1
	KEY	1	0	0	1
	FID	1	1	0	1
	BAN, NIC, MOR, PUM	1	1	1	1
<b>Result(s):</b>					
S{0} * N{0}					
(BIP,EBA+EGG)					

**Source : Traitement avec Tosmana 1.5.4.**

Nous pouvons remarquer qu'il existe 2 cas logiques qui n'apparaissent pas dans la table de vérité du *full report* généré par Tosmana, car nous avons 6 configurations données par le terrain alors que le nombre de configurations théoriques est de 2 puissance 3, c'est-à-dire de 8, il n'existe pas non plus de cas douteux. Le cas contradictoire a bien disparu. L'absence des 2 cas logiques s'explique par le phénomène de diversité limitée déjà évoqué. La relation est bien asymétrique avec le rachat. Le principe d'équifinalité n'est pas respecté.

Minimisation booléenne en cas de non-rachat :

La formule issue du rapport en cas de rachat peut être lue ainsi : « L'absence de S (existence de sureffectifs), combinée à l'absence de N (actionnaire étranger) conduit à la présence d'un résultat (O), de non-rachat (codé 0) ». L'absence de S et de N sont des conditions nécessaires et non suffisantes. À l'inverse, la combinaison de l'absence de S et N sont suffisantes pour obtenir le résultat (non-rachat de l'entreprise). Une formulation plus littéraire peut être énoncée comme suit : « La survie » pourra être observée dans les cas qui combinent les deux conditions suivantes : existence de sureffectif (S codé 0) et existence d'un actionnaire étranger (N codé 0) ».

**Existence de sureffectifs et actionnaire étranger → Non rachat (fermeture ou liquidation)**

Une formulation plus littéraire peut être énoncée comme suit : « La survie » pourra être observée dans les cas qui combinent les deux conditions suivantes : existence de sureffectifs (S codé 0) et existence d'un actionnaire étranger (N codé 0) ». Ce résultat conforte plutôt l'existence de la *liability of newness*, en effet non seulement comme nous l'avons vu précédemment le risque d'échec d'une organisation à actionnaire étranger est plus élevé que pour un acteur domestique, mais de surcroît la probabilité d'être racheté en cas de difficultés est plus élevée. Le handicap de l'étranger dans la banque en ligne en France est donc constaté et se caractérise par deux effets défavorables, cumulatifs et distincts.

Résultat de la *formule complexe* (pour mémoire) :

$$S\{0\} * N\{0\}$$

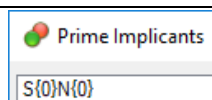
Existence de sureffectif ET existence d'un actionnaire étranger.

Résultat de la *formule parcimonieuse* (cas logiques réintroduits dans l'analyse) :

$$S\{0\}N\{0\}$$

Idem. La simplicité qui caractérisait la formule complexe n'a plus permis de la simplifier (Cf tableau 10).

**Tableau 70. Impliquants primaires en formule parcimonieuse en cas de non- rachat.**



Source : Traitement avec Tosmana 1.5.4.

La représentation graphique de la figure 38 permet de constater de manière évidente la disparition des cas contradictoires puisque la zone hachurée de vert et rose où se trouvaient précédemment *Egg France* et *Keytrade* a disparu, les deux cas ont été séparés.

**Figure 38. Représentation graphique des configurations avec le visualiseur (Étude 2 bis).**



Source : Réalisé avec Tosmana 1.5.4.

La nouvelle configuration, issue de la substitution de la variable absence de sureffectif à celle de la légitimité, d'*Egg France* entraîne un non-rachat celle de *Keytrade* donne au contraire un rachat. Il convient à présent, au terme de cette 2<sup>e</sup> étude de revenir sur le schéma proposé par le *visualizer* du logiciel Tosmana pour en expliquer en détail son fondement, son fonctionnement et le lien qui existe entre celui-ci et le recours à la minimisation booléenne. Par rapport à la première étude (survie) qui testait 4 conditions, il est normal que nous puissions constater que dans la seconde étude (rachat) ou ne sont testées que 3 conditions, la zone en blanc des cas logiques (remainders) soit beaucoup plus restreinte (configurations codées 001 et 101 soit 2 cas). En d'autres termes, un nombre plus restreint de conditions entraîne moins de cas logique, et une zone couverte plus (en blanc dans le visualizer) plus réduite dans une solution graphique. Une explication plus détaillée de ce phénomène peut être trouvée dans les pages consacrées précédemment aux principales propriétés des mathématiques booléennes.

**5.3. NOS OBSERVATIONS : UN MECANISME SOCIAL, DEUX TYPOLOGIES CLASSIFICATOIRES, ET UN CONCEPT NOUVEAU SUGGERE : LA BANQUE UNIVERSELLE ETENDUE.**

**5.3.1.1. Le mécanisme social de la mutation**

S'interroger sur le mécanisme de mutation, nous a amené à étudier : d'une part, les mouvements interpopulations ; et d'autre part, les évolutions des formes organisationnelles au sein d'une population donnée.

La question des mouvements inter-populations nous amène à constater qu'à l'instar de la règle qui prévaut en biologie s'agissant des organismes vivants, les mouvements affectant les formes organisationnelles que nous étudions s'effectuent dans le sens d'organisations plus simples vers des organisations plus complexes. La forme ultime visée est celle de la banque en ligne, permettant d'accéder à tous les services et produits bancaires, ce qui permet d'optimiser le PNB, et d'atteindre plus aisément le point mort, facteur de survie par excellence. De même, au sein d'une population, la mutation peut aussi consister à passer d'un modèle purement virtuel d'acquisition des clients à un modèle mixte comprenant un réseau de distribution alternatif<sup>487</sup>. A nouveau, les formes organisationnelles mutent vers un système plus complexe qui a été qualifié par les praticiens et les journalistes sous le néologisme de « phygital » lequel a été repris par l'ACPR (2018) comme étant représentatif de la « troisième génération d'acteurs ». Selon leur étude<sup>488</sup>, la première génération est liée à l'apparition d'internet avec par exemple en 2000 l'apparition d'*ING Direct*. La 2<sup>e</sup> génération autour des années 2010 est une réaction des grands réseaux avec la création de *BforBank* par le *Crédit Agricole* et de *Hello Bank !* par *BNP Paribas*. La 3<sup>e</sup> génération est constituée par les acteurs qui allient le digital et un réseau de distribution physique, l'ACPR citant à ce propos *Nickel*, *C-zam*, *Orange Bank* et le projet *Ma French Bank* qui sera disponible de manière digitale et dans les bureaux de poste. La 4<sup>e</sup> génération et dernière génération est constituée des purs acteurs sur mobile comme *N26* et *Revolut*.

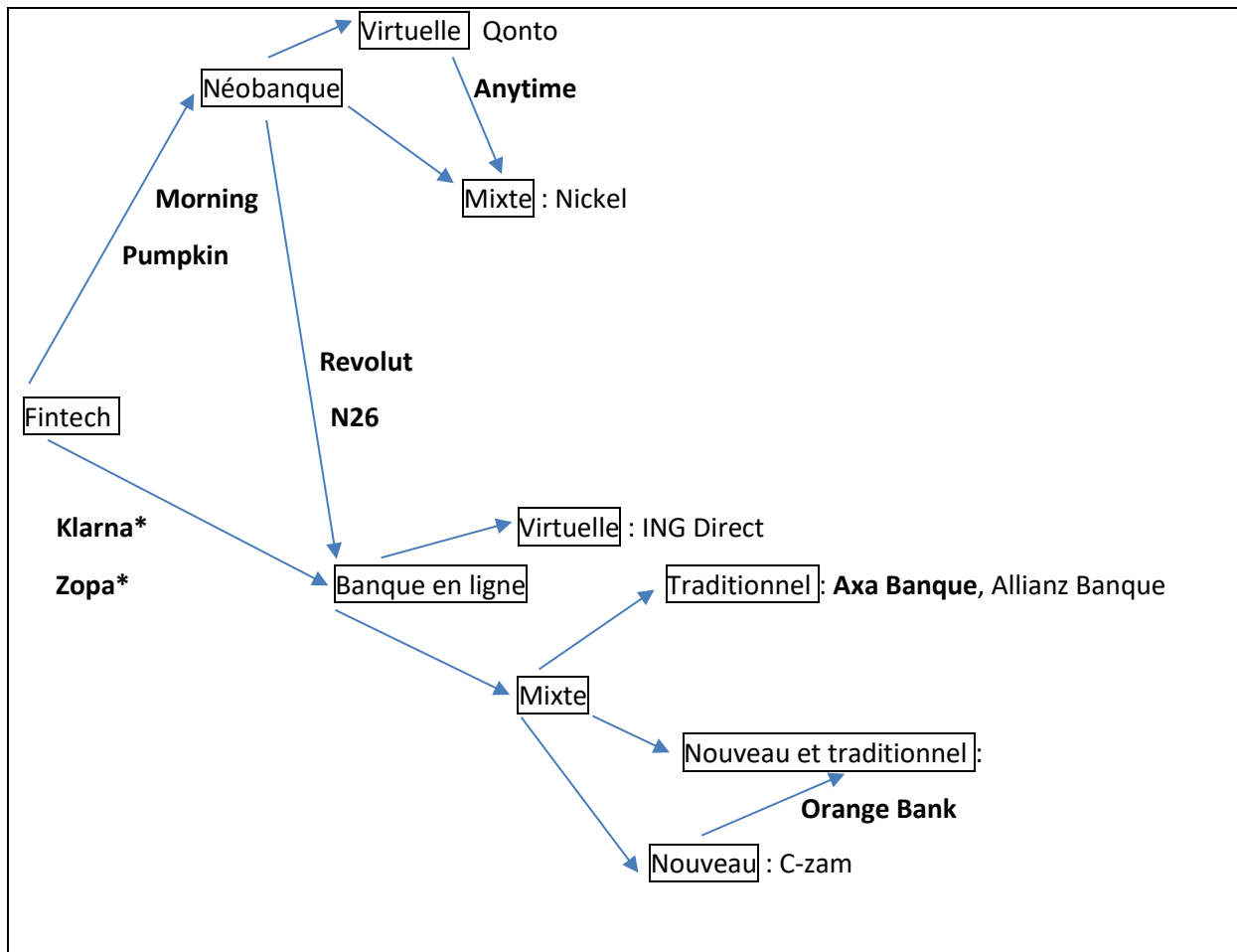
---

<sup>487</sup> A la suite des réseaux alternatifs traditionnels (agences d'assurance) sont nés de nouveaux canaux diversifiés (buralistes pour *Nickel*, grande distribution pour *C-zam*, et tout récemment cabines Photomaton pour *Anytime*) et un acteur (*Orange Bank*) utilise à présent les deux canaux de réseaux alternatifs.

<sup>488</sup> « Etude sur les modèles d'affaires des banques en ligne et des néobanques » (2018), pages 7 et 8.

Dans la figure 39 ci-dessous, les organisations qui ont subi une mutation figurent en *gras* dans le schéma proposé, *Axa Banque* <sup>489</sup>est une exception (mutation par acquisition).

**Figure 39. Le phénomène de mutation dans la communauté des banques en ligne et des néobanques. (Les acteurs ayant muté sont représentés en gras)**



\* Acteurs européens non présents à ce jour en France (suédois *Klarna* et britannique *Zopa*).

Nous pouvons observer dans le tableau 71 ci-après la description des huit cas de mutation que nous avons identifiés (hors cas particulier d'*Axa Banque*).

Nous devons souligner que six sont des acteurs présents sur le marché français tandis que deux acteurs européens (*Klarna* et *Zopa*), ne sont pas encore présents à ce jour sur le marché français.

<sup>489</sup> Né de la fusion de l'activité bancaire d'*Axa* et de l'acquisition de *Banque Directe* au Groupe Paribas en 2002, post-acquisition la nouvelle banque en ligne en plus d'internet était accessible dans les agences d'assurance *Axa*.

**Tableau 71. Typologie et cas de mutation récents (hors Axa Banque).**

Type de mutation	Passage de fintech à néobanque	Passage de néobanque à une banque en ligne	Saut de <i>fintech</i> à banque en ligne	Modèle « Phygital » ou accentuation de celui-ci
Principe	Les « cagnottes » se caractérisent pour les leaders par l'existence de nombreux utilisateurs non payants.	Les néobanques (établissements de paiements principalement) sont limitées aux moyens de paiements à l'exclusion des crédits et des dépôts.	Il n'existe pas de cas à ce jour sur le marché français mais il existe des cas de telles évolutions à l'international.	La banque digitale s'hybride en développant ou en accentuant sa présence physique dans réseau alternatif (non-bancaire) afin d'augmenter sa collecte de clients.
Cas	<b>Pumpkin</b> : rachat de la société par <i>CM Arkéa</i> pour la transformer en néobanque. <b>Morning</b> : rachat de la firme par <i>Banque Edel</i> pour la transformer en néobanque.	<b>N26</b> : la néobanque allemande a obtenu une licence bancaire. <b>Revolut</b> : la néobanque britannique a obtenu une licence bancaire.	<b>Klarna</b> : la fintech suédoise d'affacturage devient <i>Klarna Bank</i> . <b>Zopa</b> : cette fintech plateforme leader de prêt en P2P au R.U. obtient une licence bancaire.	<b>Anytime</b> : la néobanque passe un accord pour que des comptes puissent être ouverts dans des cabines <i>Photomaton</i> . <b>Orange Bank</b> : la banque en ligne déjà distribuée dans des boutiques de téléphonie étend sa présence au réseau des assureurs <i>Groupama</i> et <i>GAN</i> .

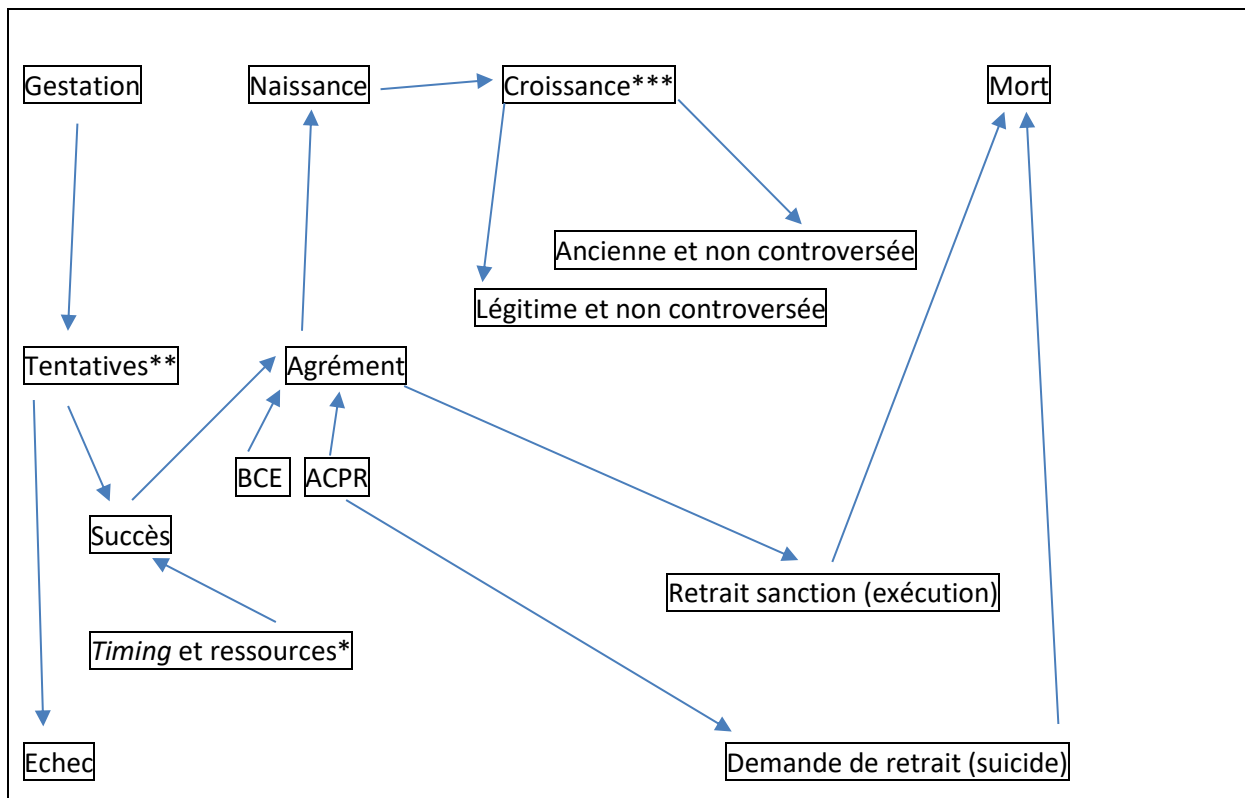
### 5.3.1.1. Des mécanismes sociaux peu aboutis concernant la survie et l'acquisition

La causalité en cas de vie n'est pas selon nous déterminante et peut souffrir du **biais de circularité**<sup>490</sup>, en effet la QCA nous donne comme solution qu'une organisation survit d'une part, si elle est ancienne et non controversée ou d'autre part, si elle est légitime et perçue non controversée.

<sup>490</sup> Dumez (2016) note à son propos : « Il s'agit du risque de circularité, qui consiste à ne voir dans le matériau empirique que ce qui confirme une théorie. Ce risque menace toute recherche qualitative, si rigoureux que puisse sembler le dispositif de recherche mis en place. » (p.17) La légitimité est une notion centrale, mais il est difficile de bâtir sur ce concept, car son sens dans le cas des banques a *varié* considérablement à travers les âges comme nous l'avons montré. En outre, c'est une notion *composite*, et nous avons retenu comme critère la capacité à attirer des clients ce qui est une causalité très complexe.



Figure 40. Cheminement de la gestation à la mort (ou cycle de vie) : le mécanisme social.



NB : \*Carroll et Hannan (2000), \*\*Carroll et Khessina (2005), \*\*\* Résultat de l'étude QCA en cas de vie

De même, le résultat de la QCA nous a donné deux profils différents pour les entreprises qui sont rachetées : « une absence de sureffectif et un actionnaire étranger » (un établissement sain détenu par des actionnaires étrangers) ou « une absence d'actionnaire financier et un actionnaire français » (une néobanque créée par des entrepreneurs français). Compte Nickel ressemble à ce deuxième portrait robot du comment (avec quelles caractéristiques on sera racheté). L'inverse pour le non-rachat est également clair, l'existence de sureffectifs, couplée à un actionnaire étranger » entraîne un refus d'achat. À l'inverse, la QCA ne nous dit pas pourquoi *BNP Paribas* a racheté *Compte-Nickel*, il faut se référer à l'étude du cas, nous voyons l'intérêt du choix de la QCA compréhensive. L'explication <sup>491</sup>est disponible dans une interview de Jean-Laurent Bonnafé, Directeur général de *BNP Paribas* au quotidien *Les Echos* du 13 juin 2017. En fait, le déterminant du

<sup>491</sup> « Habituellement, les banques développent une relation en « mass market ». Le *Compte-Nickel* vise, quant à lui un segment supplémentaire très précis. [...] Et son génie est de s'être lancé à partir des bureaux de tabac. Quand vous arrivez à identifier un besoin très particulier – un angle nouveau, une façon d'opérer nouvelle, un service différent, une prestation à un coût économique différent – vous faites la différence et vous pouvez garder votre avance. Mais il n'y aura pas de substitution entre ces nouveaux acteurs et nous. Il y aura plutôt un mouvement, comme pour les constructeurs automobiles, par exemple, qui sont allés, chercher des matériaux ou des composants nouveaux auprès d'acteurs émergents. » (*Les Echos*, 13 juin 2017, p.14)

rachat est donc une volonté d'élargissement de l'offre de la banque en direction du segment *low cost* afin de réaliser en outre des économies de gamme (*economies of scope*), mais aussi d'opérer une division du processus productif. Le tableau 72 ci-après, montre la dichotomie entre la réponse au *comment* et à celle au *pourquoi*.

**Tableau 72. Comment selon la QCA compréhensive sont rachetées les banques en lignes, les néobanques et les fintechs appelées à devenir des néobanques.**

<b>Résultat de la QCA</b>	<b>Comment ? (Profilage)</b>	<b>Pourquoi ? (Le chercheur par l'étude des cas).</b>
Configuration 1 : « Absence de sureffectif et actionnaire étranger »	Banques en lignes saines ou disposant de nombreux clients : <i>Fidor Bank</i> (Allemagne), <i>Keytrade</i> (Belgique).	<i>Keytrade</i> : Fusion avec <i>Fortuneo</i> , l'actionnaire <i>Crédit Mutuel Arkéa</i> a créé un acteur européen présent dans 3 pays (France, Belgique, Luxembourg). <i>Fidor Bank</i> : <i>BPCE</i> s'est doté aussi d'une technologie (lancement d'une banque sur mobile en Algérie créée avec cette technologie).
Configuration 2 : « Absence d'actionnaire de référence et français ».	Entités créées par des entrepreneurs français ayant de nombreux clients et étant rentables ( <i>Compte Nickel</i> ) ou non (fintechs <i>Morning</i> et <i>Pumpkin</i> ).	<i>Compte Nickel</i> : Le pourquoi est donné dans un interview de Jean-Laurent Bonnafé le Directeur Général de BNP Paribas : « <i>Le compte-Nickel vise, quant à lui, un segment supplémentaire très précis. S'il n'offre évidemment pas tout l'éventail d'une banque, Compte-Nickel propose des services de base à des prix raisonnables et connus à l'avance</i> » (Interview à <i>Les Echos</i> , 13 juin 2017, p. 14). <i>Pumpkin</i> et <i>Morning</i> : sont 2 fintechs entrepreneuriales gérant des cagnottes que leurs acquéreurs bancaires veulent muter en néobanques (et convertir les utilisateurs gratuits en clients payants).

### 5.3.1.2. Un mécanisme social : la malédiction de la réplication fatale.

Nous proposons d'expliquer les morts des 4 banques en lignes étrangères par un mécanisme que nous allons dénommer la « malédiction de la répliation fatale ». La stratégie d'entreprise et les lois de l'économie industrielle présentent généralement l'effet d'expérience comme un point favorable au développement des entreprises. Le fait que quatre banques ligne qui appliquent un *business model* ayant réussi à l'étranger échouent toutes peut être qualifié de fait surprenant ou d'anomalie. Ce fait qui constitue un terrain pour un raisonnement abductif<sup>492</sup>. En effet, de prime abord, un plan d'affaires qui a fait ses preuves à l'étranger est plutôt perçu intuitivement comme un actif immatériel (*courbe d'expérience*) sur lequel on va pouvoir capitaliser dans d'autres pays. Néanmoins, c'est penser qu'un *business model* qui a fait ses preuves dans un pays serait nécessairement exportable dans d'autres. C'est-à-dire, que cet universalisme supposé semble n'être qu'une spéculation douteuse.

Porter (1990), a expliqué à propos de la banque que cette dernière n'était pas « globale », mais au contraire « multidomestique » et que les territoires avaient des spécificités très fortes à prendre en compte pour y réussir. Pour aller également dans ce sens, il convient de rappeler un point important déjà évoqué, Eden et Miller (2004), dans leur analyse de la *liability of foreignness* recommandent en fonction d'une part, de l'éloignement géographique et d'autre part, du niveau de *distance institutionnelle d'ouvrir le capital de la filiale aux locaux* afin de partager les risques et de bénéficier de leur bonne connaissance de leur marché domestique. Les 4 cas étudiés avaient un actionnariat exclusivement étranger et en cela aucune des organisations défunes n'avait suivi cette recommandation.

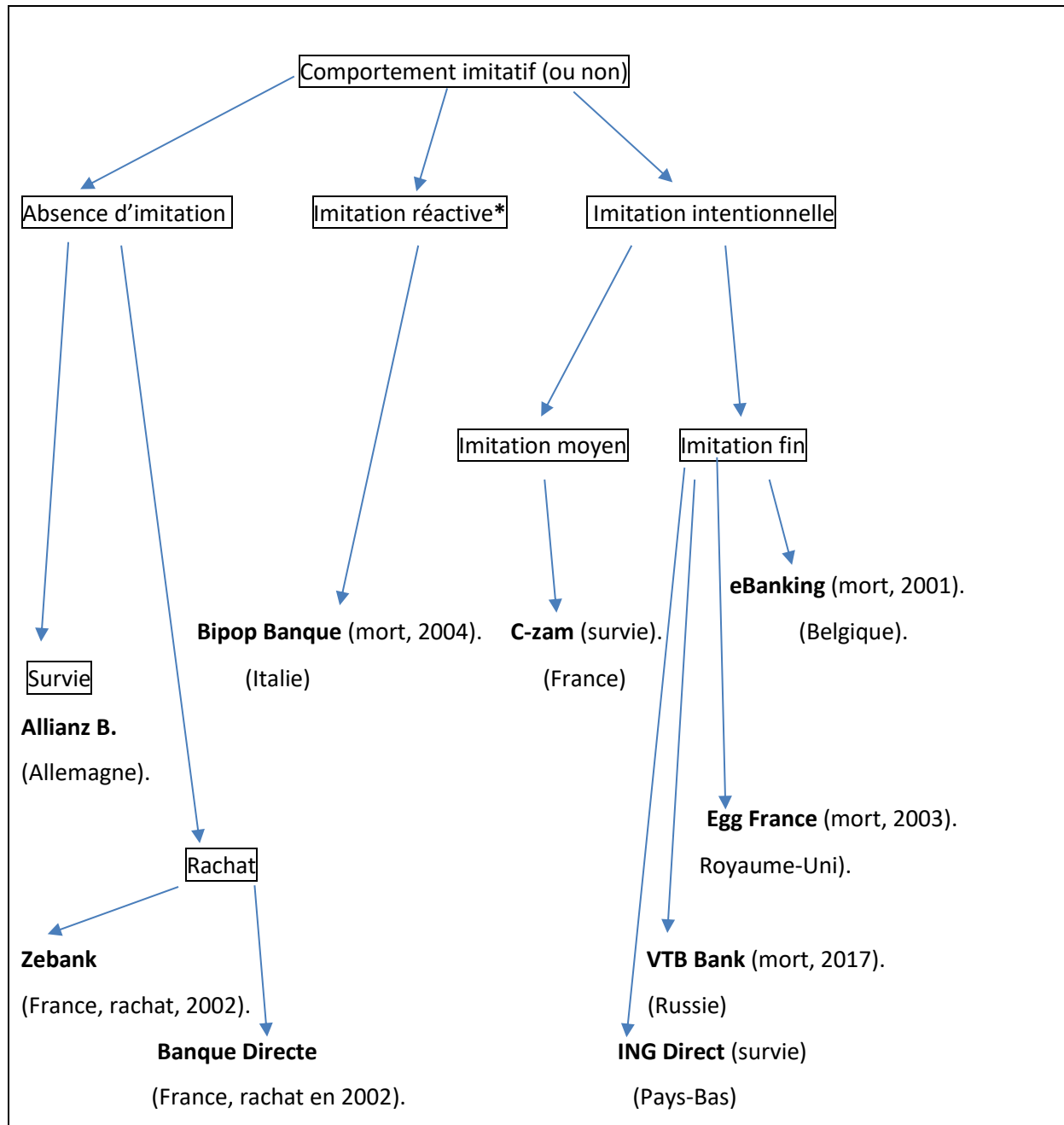
Ce qui caractérise en revanche ces firmes c'est d'avoir eu recours à une stratégie répliative de succès rencontrés à l'étranger dans trois cas (et dans un cas de copier le *business model* dominant en France), mais pas d'avoir eu une stratégie entièrement spécifique.

Dans la figure 41 ci-après nous représentons le mécanisme social de la répliation fatale qui a caractérisé des banques en ligne à actionnariat étranger.

---

<sup>492</sup> Dumez (2012) : « [...] partant d'un fait surprenant, l'abduction remonte en arrière (d'où le vocable possible de rétroduction, peut-être plus directement parlant qu'abduction) pour formuler une nouvelle hypothèse sur ce qui pourrait expliquer ce qui s'est passé. » (p.5)

**Figure 41. Un mécanisme social : La malédiction de la réplication fatale des banques en ligne étrangères implantées en France (2001-2017).**

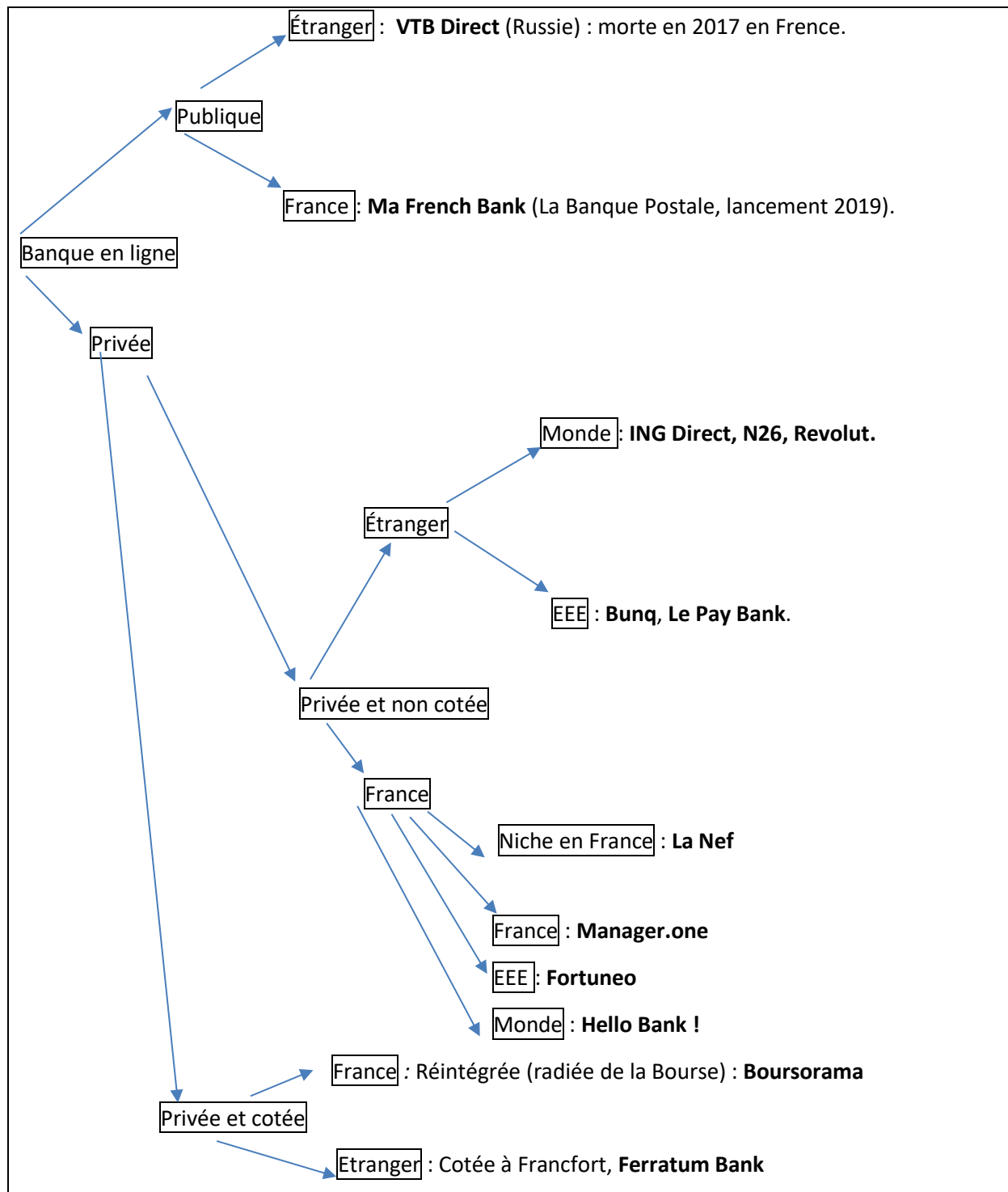


NB : \* Catégorie créée par nous qui n'existe pas dans la « *rational imitation* » de Hedström (1998).

### 5.3.1.3. Une typologie classificatoire pour les banques en ligne et pour les néobanques.

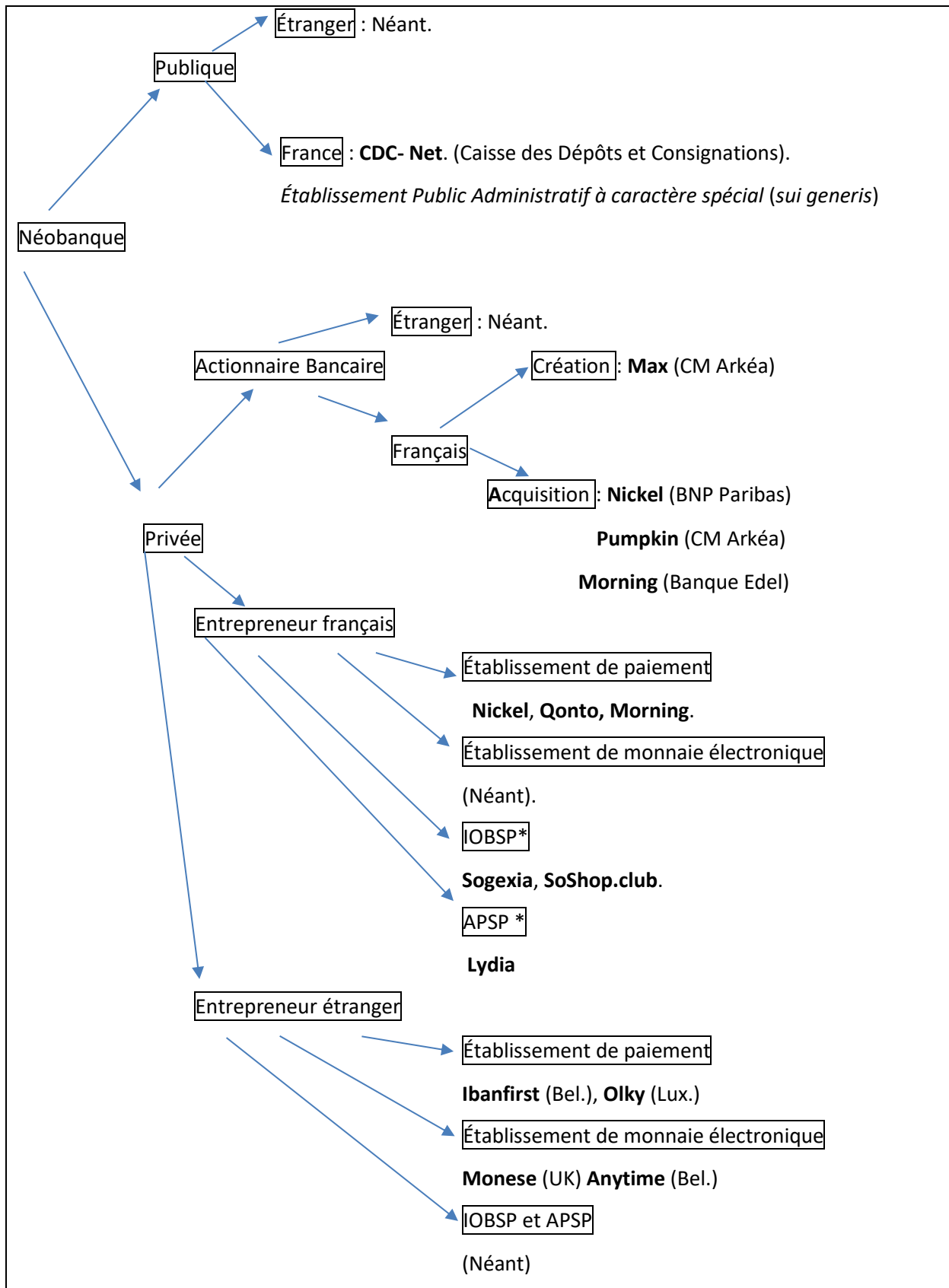
Nous avons évoqué lors de la revue de littérature l'imbrication entre le développement des taxonomies et les progrès de la biologie, celle-ci s'est étendue notamment au classement d'objets en sciences sociales. Nous présenterons ci-après dans la figure 42 un arbre classificatoire des banques en ligne et en figure 43 des néobanques.

**Figure 42. Arbre de classification des banques en ligne (établissements de crédit) en France (base recensement).**



Passons à présent à la taxonomie des néobanques que nous présentons en figure 43.

**Figure 43. Arbre de classification des néobanques en France (base recensement).**



NB : APSP : Agent prestataire de services de paiements, IOBSP : intermédiaire en opération de banque et SP.

5.3.1.4. Un nouveau concept suggéré : la banque universelle élargie (*extended universal banking*).

La définition du périmètre d'une banque universelle (*universal banking*) selon Bensaci (2008), est assez classique et admise par les praticiens :

*Banque de détail + Banque d'investissement + gestion d'actifs + assurance + investissements industriels.*

Notre définition de la banque universelle à partir de 1994 et jusqu'en 2010 environ :

*Banque de réseau + Banque d'investissement + gestion d'actifs + investissements industriels + Banque en ligne.*

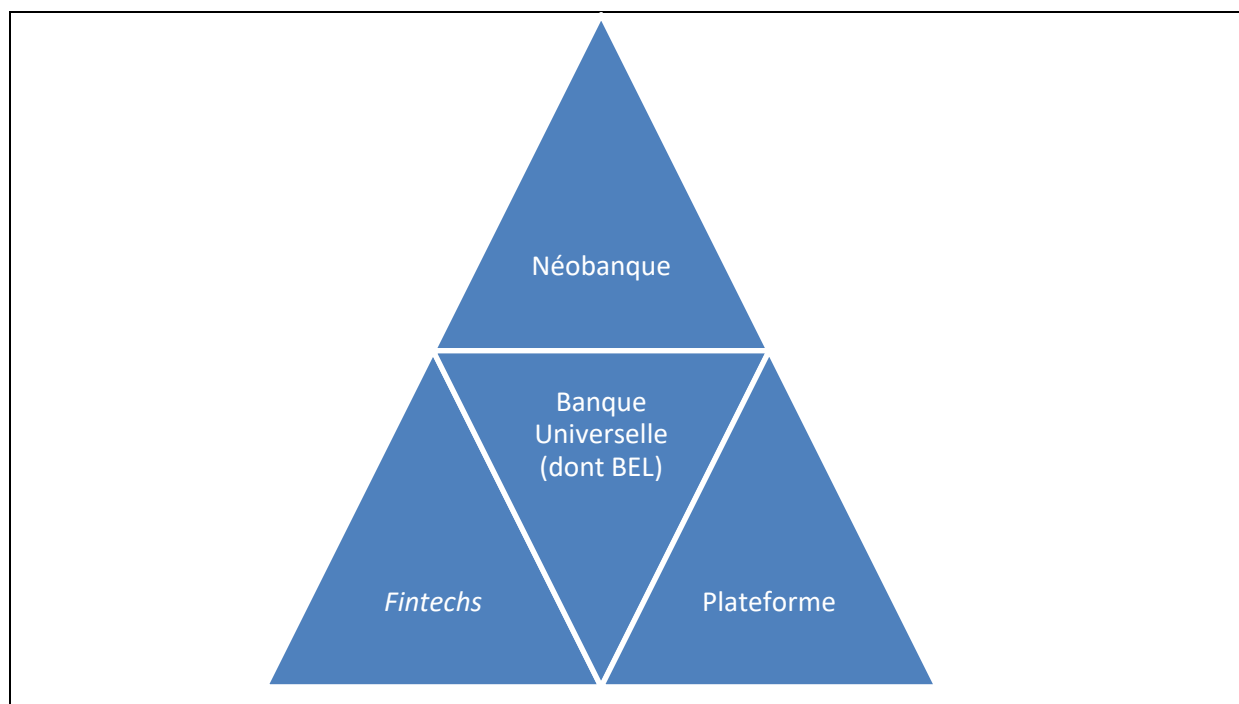
Aujourd'hui, le périmètre des banques universelles s'est élargi, et pour décrire le nouveau cadre de la « banque universelle étendue » (*extended universal banking*) cela comprend :

**Banque de réseau + Banque d'investissement + gestion d'actifs + investissements industriels + Banque en ligne + néobanques + investissements dans des fintechs + partenariats industriels et (ou) capitalistiques avec des plateformes.**

Nous représentons la banque universelle classique (comprenant une banque en ligne) susceptible de mettre en œuvre une stratégie de développement (notamment de gamme et technologique) en jouant sur trois leviers d'extension par croissance interne ou externe : les néobanques, les plateformes, les *fintechs*. Nous proposons que la constitution d'une banque universelle étendue soit représentée sous la forme d'un triangle qui représente la stratégie optimale pour parvenir à se développer sur le marché de la banque de détail (*retail banking*). Les trois triangles nouveaux, se rajoutent au triangle originel (*core business* issu de la gamme des banques universelles en 2010) extériorisant l'extension de gamme (*economies of scope*).

La figure 44 ci-après, montre l'extension de gamme que procure le passage à un modèle de banque universelle étendue.

**Figure 44. Représentation du concept de « banque universelle étendue ».**



Les fintechs (dont les néobanques) ne sont pas regardées par les grandes banques universelles comme uniquement des concurrents et des facteurs de risques, mais aussi comme des entités avec lesquelles il est intéressant de collaborer et qu'il est stratégique d'aider en prenant des participations minoritaires ou majoritaires (*fintechs* en général), mais aussi des opportunités de relais de croissance ou d'élargissement de gamme (acquisition de *Compte-Nickel* par *BNP Paribas* en 2017).

#### **5.4. LA QUESTION DE LA DURABILITE DE L'ACCROISSEMENT DES POPULATIONS ETUDIEES ?**

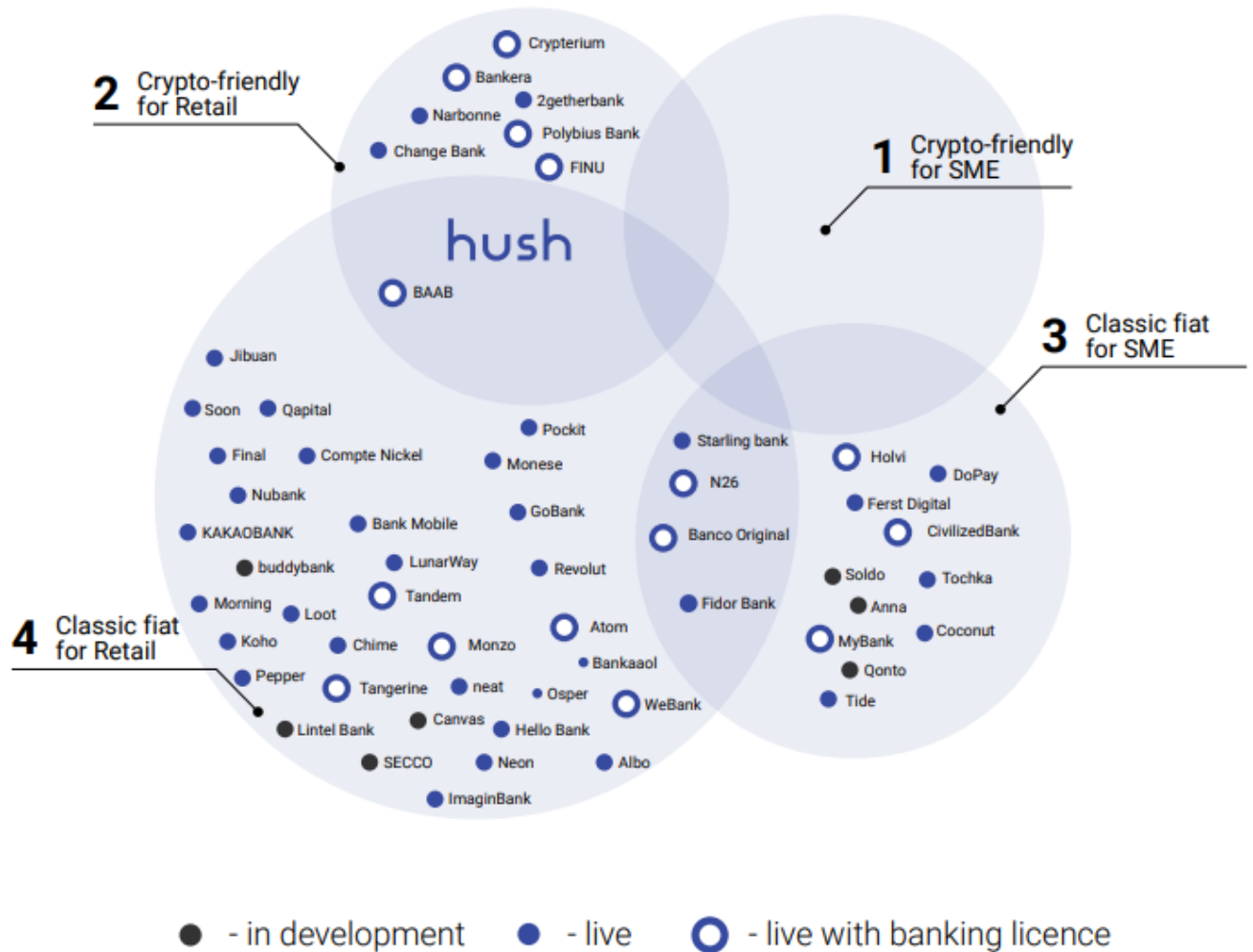
Aldrich (2001), préconise dans les études évolutionnistes de se lancer dans des prévisions. Celle-ci, sont par nature incertaines et s'y risquer serait périlleux car nos prévisions seraient impossibles à démontrer. Nous nous contenterons de questionner la soutenabilité des trajectoires que nous avons constatées, à savoir une forte croissance des populations étudiée renforcée ces dernières années par un fort mouvement d'immigration d'acteurs venus principalement de l'EEE.

Existe-t-il un vivier de candidats susceptibles de venir à leur tour s'implanter sur le marché français ? La réponse est clairement oui. De nombreux acteurs ne sont pas encore présents en France, comme nous pourrions l'observer à partir de notre propre connaissance



du marché et de la triangulation de l'étude de *Hush* présentée en figure 45 et du Tableau 73 provenant d'une étude de la firme de conseil *Syrtalis* présentée ensuite.

**Figure 45. Quelques acteurs mondiaux de la banque en ligne et de la néobanque.**



Source : Hush (2017), White Paper, p.19.

La société de conseil technologique Syrtalis<sup>493</sup> propose quant à elle, un recensement des acteurs mondiaux qui ne recoupe que partiellement celui de l'étude du livre blanc de *Hush* dans le tableau 73 ci-dessus. Les deux études précédemment évoquées nous rappellent utilement que de nombreux acteurs européens et extra-européen sont susceptibles d'entrer sur le marché français.

<sup>493</sup> Livre blanc, « Vous avez dit néobanque ? », publié le 13 octobre 2017

**Tableau 73. Acteurs mondiaux (hors France) des néobanques.**

<b>Pays</b>	<b>Acteurs</b>
<b>Royaume-Uni</b>	<i>Atom, Monzo (ex-Mondo), Tandem, Starling Bank, Tide, Monese, Revolut, Civilised Bank, TransferWise, Secco Bank, Soldo ...</i>
<b>Allemagne</b>	<i>N26 (ex Number 26), Solaris Bank.</i>
<b>États-Unis</b>	<i>Moven, Simple (racheté par BBVA), Abra, Chime.</i>
<b>Canada</b>	<i>Koho.</i>
<b>Espagne</b>	<i>ImaginBank.</i>
<b>Italie</b>	<i>Ovalmoney, Chebanca (Mediobanca), Webank (Banca Popolare di Milano), Banca 5, la Banque des “buralistes” rachetée par Intesa.</i>
<b>Danemark</b>	<i>Lunar Bank</i>
<b>Russie</b>	<i>Rocketbank (rachetée par la banque russe Otkrytie)</i>
<b>Belgique</b>	<i>Ibanfirst, Anytime.</i>
<b>Chine</b>	<i>Webank (Tencent), Mybank (Alibaba).</i>
<b>Inde</b>	<i>Paytm.</i>
<b>Brésil</b>	<i>Nubank.</i>
<b>Suède</b>	<i>Qapital.</i>
<b>Australie</b>	<i>Xinja.</i>
<b>UAE</b>	<i>Neo (Banque Mashreq).</i>
<b>Corée du Sud</b>	<i>Kakao Bank.</i>
<b>Pologne</b>	<i>Orange Finanse (Orange et mBank).</i>

**Source : D'après Syrtalis (2017).**

#### CONCLUSION DU CHAPITRE 5 :

Nous avons proposé, via la csQCA et la minimisation booléenne des formules expliquant les conditions de survie (ou non) et de rachat (ou non), et des représentations graphiques (diagrammes de Venn). Les études de cas multiples ont permis de réaliser deux taxonomies classificatrices qui témoignent d'une grande diversité des populations étudiées. Notre étude de cas multiples a également identifié le rôle important joué par l'immigration, phénomène qui permet d'observer un *gap* dans la théorie de l'écologie des populations organisationnelles. Nous avons constaté une courbe d'accroissement de la population anormalement pentue. Le concept de banque universelle étendue a été proposé.

## 6. DISCUSSION DES RESULTATS

Nous discuterons successivement les résultats obtenus : la validité des résultats de nos deux études de csQCA. Les limites du mécanisme social proposé ainsi que sa nature holiste, nous revenons sur les choix effectués pour nos taxonomies et leurs conséquences, notre modeste contribution à la résorption du gap des « petits N », le gap théorique en écologie des populations organisationnelles relatif au phénomène d'immigration, et enfin nous terminerons par les limites du concept proposé de banque universelle étendue (*extended universal banking*).

### 6.1. DISCUSSION DE LA VALIDITE DE L'ETUDE DE CSQCA

#### 6.1.1. Etude 1 : étude des conditions de survie et de mort.

##### - *Respect du critère de Marx*

Nous avons procédé à la vérification du respect du critère de Marx : le nombre de cas minimum est dépassé comme nous pouvons le constater dans le tableau 74 ci-dessous.

**Tableau 74. Respect du critère de Marx pour l'étude 1 (Survie)**

Nombre de cas minimum	Selon Marx : $\geq 13$	Notre étude : 16
Nombre de conditions	4	4

**Source : D'après Marx (2010) et Marx et Dusa (2011)**

Le ratio, qui est constitué par le nombre de variables rapporté au nombre ce qui est souhaitable. Cela permet d'éviter l'absence de cas contradictoires par chance (phénomène de corrélations fallacieuses). Le nombre de conditions et de cas étant identique pour le cas de mort, il en résulte donc que le critère de Marx (2010), est également respecté pour l'étude sur la mort.

Comme nous pouvons l'observer ci-dessous 4 conditions sur 5 passent le test de consistance ( $> 0,75$ ) et celle qui ne le passe pas (ancienneté) n'est trop éloignée (0,66), ce qui peut être considéré comme acceptable. La condition de légitimité présente une consistance parfaite. Le résultat de notre étude est plutôt habituel, car les configurations à conditions INUS sont plus fréquentes que les configurations à conditions SUIN.

##### - *Il n'existait aucun cas contradictoire :*

Nos résultats sont valides, il n'existe que des configurations qui produisent tantôt la vie et tantôt la mort, aucune ne peut provoquer alternativement l'une et l'autre. En d'autres termes, chaque configuration de conditions aboutit donc à un résultat et un seul.

- *Constatation du caractère asymétrique des résultats (hypothèse d'asymétrie des relations sociales) :*

**Survie :**

$$L\{1\} * C\{1\} + A\{1\} * L\{1\} * N\{1\}$$

[BOU,AXA,FOR,MON,ORA+ING,ALL+HEL,BFO,NIC+REV] [BOU,AXA,FOR,MON,ORA+LAN]

Ce qui signifie :

**Légitimité et absence de controverse ressentie** ou bien **ancienneté et légitimité et actionnaire français** → **Survie.**

**Mort :**

$$A\{0\} * L\{0\} * N\{0\} + A\{0\} * N\{0\} * C\{0\}$$

(VTB+EBA,BIP) (VTB+EGG)

Ce qui signifie :

**Absence d'ancienneté, et de légitimité et actionnaire étranger** ou bien **Absence d'ancienneté et actionnaire étranger et perçu controversé.**

- *Constatation du caractère INUS des conditions : pour les cas de vie et de mort*

Le résultat de notre étude est plutôt habituel en effet les configurations à conditions INUS sont plus fréquentes que les configurations à conditions SUIN.

- *Constatation de causalités multiples ou phénomène d'équifinalité :*

Il convient d'explicitier le profil du résultat qui aura *en principe toujours la même structure*, ce qui s'explique par le fait que les études portent toujours sur des phénomènes à « causalité conjoncturelle multiple » selon la formule de Charles Ragin (1987). Ragin (1987), explique : « *La plupart des évènements quotidiens présentent une complexité causale. [...]*

*Certains compliments sont perçus comme des insultes ; certaines insultes sont perçues comme des blagues.* » (p.28). Dans le résultat précédent, on peut observer deux combinaisons différentes, caractérisées par la présence conjointe des opérateurs « ET » et « OU », deux « chemins » de la causalité (De Meur et Rihoux, 2002 ; Depeyre et Vergne, 2019), qui tous les deux mènent à la même solution à savoir la survie (1) des organisations étudiées. Tous les chemins ne mènent pas à la survie, mais plusieurs certainement<sup>494</sup>.

Nous évoquerons, à l'inverse, un point non abordé jusqu'alors, et qui a donné un attrait supplémentaire pour les configurations composées de conditions INUS en effet, elles permettent *d'éviter de méconnaître le phénomène d'équifinalité*. Dumez (2016) note pour expliquer cela : « *Notre expérience quotidienne, comme l'enquête policière montre qu'il faut toujours pour un même phénomène, explorer plusieurs types d'enchainements ou de mécanismes ayant pu aboutir à ce phénomène, par des cheminements différents* » (p.21) L'adage populaire « tous les chemins mènent à Rome » amène à se méfier d'une voie unique. Stinchcombe (1968) affirme qu'un chercheur qui ne parviendrait pas imaginer plusieurs explications à tout phénomène, devrait sérieusement songer à envisager de changer de métier. Enfin, précisons, que comme le soulignent Depeyre et Vergne (2019) : « *Notons que la notion d'équifinalité est bien différente de celle de l'équivalence ; si plusieurs chemins mènent à Rome (ils ont la même finalité), ils sont loin d'être tous équivalents (certains seront plus rapides, d'autres moins coûteux mais plus fatigants, etc.)* ». p. 263.

- *Test de consistance :*

Comme nous pouvons l'observer ci-dessous 3 conditions sur 4 passent le test de consistance (> 0,75) et celle qui ne le passe pas (ancienneté) n'est trop éloignée (0,66), ce qui peut être considéré comme acceptable. La condition de légitimité présente une consistance parfaite comme nous pouvons l'observer dans le tableau 75 ci-après.

---

<sup>494</sup> De Meur et Rihoux (2002) explicitent les raisons de la structure d'un résultat : « *Tout bien considéré, dans les phénomènes concrets examinés par les sciences humaines, le changement résulte effectivement de causes multiples et conjoncturelles, de combinaisons complexes de conditions. Cela implique qu'il faudrait avant tout considérer le changement dans une double logique. D'une part, c'est le plus souvent une combinaison de **conditions** (l'opérateur « ET » reliant différentes conditions qui se produisent) qui produit un phénomène. D'autre part, plusieurs combinaisons **différentes** de conditions (l'opérateur « OU » distinguant différentes combinaisons de conditions peuvent produire le **même** phénomène. C'est ainsi que Ragin définit la « causalité conjoncturelle multiple » (**multiple conjunctural causation**). » (Les mots en italiques ont été mis en gras, p.29)*

**Tableau 75. Test du caractère nécessaire et suffisant des conditions prises individuellement et rapportées aux cas : les conditions et leurs négations ou absences (précédées du signe ~) : Survie ou non.**

	Condition	Necessary Sufficiency
▶	A	0,6667
	~A	0,3333
	L	1,0000
	~L	0,0000
	N	0,7500
	~N	0,2500
	C	0,9167
	~C	0,0833

**Source : Réalisé avec Tosmana 1.5.4.**

Mesure de la présence (exemple A) ou l'absence (exemple ~A) des conditions par rapport aux cas de l'échantillon, comme il s'agit de l'étude des vivants c'est la présence des conditions qui nous intéresse. Une consistance de 1 est une parfaite consistance, une consistance de 0 est une absence de consistance, un seuil de 0.75 est jugé souhaitable. Il n'est pas atteint que pour l'ancienneté (0.667), ce qui s'explique par le fait que 10 années d'existence est un seuil très élevé pour les néobanques apparues récemment. En l'absence de seuil, la consistance serait parfaite, mais ce serait une tautologie : une organisation vivante étant constatée vivante. À l'inverse, la combinaison de L et C sont suffisantes pour obtenir le résultat (la survie), de même que la combinaison de A avec L et C est également suffisante pour obtenir le résultat (la survie). Ce sont des configurations INUS.

#### **6.1.2. Etude 2 : étude des conditions de rachat ou non.**

- *Respect bien qu'à minima du critère de Marx (2010).*

Notre étude respecte, à minima, le critère de Marx (2010), comme on peut l'observer ci-dessous dans le tableau 76. Lors de l'étude 2 bis, réalisée ultérieurement nous allons opérer une substitution d'une condition à une autre, il en résultera que le rapport numérateur et dénominateur restera inchangé de même que le résultat obtenu pour le critère de Marx (2010) par voie de conséquence.

**Tableau 76. Vérification du critère de Marx pour l'étude 2 (rachat).**

<b>Nombre de cas minimum</b>	Selon Marx : $\geq 10$	<b>Notre étude : 10</b>
<b>Nombre de conditions</b>	3	3

**Source : D'après Marx (2010) et Marx et Dusa (2011)**

Le ratio, qui est constitué par le nombre de conditions rapporté au nombre de cas est bas, cela permet d'éviter l'absence de cas contradictoires par chance (phénomène de corrélations fallacieuses). Deux de nos conditions dépassent le test de consistance ( $> 0,75$ ) et celle qui n'atteint pas le seuil la nationalité s'en rapproche (0,71), ce qui est acceptable.

- *Le chercheur a fait disparaître des cas contradictoires :*

Il n'y a pas eu une adjonction d'une nouvelle condition (afin de continuer respecter le critère de Marx), mais la condition de légitimité a été remplacée par une nouvelle condition l'absence de sureffectifs. Cette substitution a permis de résoudre l'anomalie résultant des cas contradictoires en les faisant disparaître. Les conditions pour la validité de l'étude ont bien à nouveau été remplies.

- *Constatation de caractère asymétrique des résultats :*

En cas de rachat nous avons :

$$S\{1\} * N\{0\} + A\{1\} * N\{1\}$$

(KEY+FD)                      (BAN,NIC,MOR,PUM+ZEB)

Ce qui signifie :

**Absence de sureffectif et étranger ou Absence d'actionnaire financier (de référence) et actionnaire français → entraîne un rachat.**

A l'inverse en cas d'absence de rachat nous avons :

$$S\{0\} * N\{0\}$$

(BIP,EBA+EGG)

Ce qui signifie

**Existence de sureffectifs et actionnaire étranger → Non rachat (fermeture ou liquidation)**

- *Constatation du caractère INUS des conditions*

En cas de rachat nous avons deux configurations composées de conditions INUS, et deux voies mènent à la même solution, le principe d'équifinalité est respecté.

En cas d'absence de rachat il n'y qu'une seule configuration composée de condition INUS, il n'existe qu'un seul chemin pour ce résultat, le principe d'équifinalité n'est pas respecté.

- *Test de consistance :*

Test de consistance en cas de rachat

Comme l'indique le tableau 77, dans le cas d'un rachat, deux de nos conditions dépassent le test de consistance ( $> 0,75$ ) et celle qui n'atteint pas le seuil la nationalité s'en rapproche (0,71).

**Tableau 77. Test du caractère nécessaire et suffisant des conditions prises individuellement et rapportées aux cas : les conditions en positif, et leurs négations ou absences (précédées du signe  $\sim$ ) : Rachat.**

	Condition	Necessary Sufficiency
▶	S	0,8571
	$\sim$ S	0,1429
	A	0,8571
	$\sim$ A	0,1429
	N	0,7143
	$\sim$ N	0,2857

**Source : Traitement avec Tosmana 1.5.4**

Test de consistance en cas d'absence de rachat (non-rachat) :

Les conditions  $\sim$  S et  $\sim$  N sont nécessaires et non suffisantes prises individuellement. *Zebank* avait des sureffectifs et a été racheté, et *Fidor* avait un actionnaire étranger et n'est pas mort. Nous devons souligner l'existence d'une double négation qui peut être trompeuse, la négation de l'absence de sureffectif est constitutive de la présence de sureffectifs (ce qui du point de vue de l'entreprise est bel et bien un point négatif en termes de performances de gestion et de nature à repousser un acquéreur en cas d'audit).



**Tableau 78. Test du caractère nécessaire et suffisant des variables prises individuellement et rapportées aux cas : les conditions et leurs négations ou absences (précédées du signe  $\sim$ ) : non rachat**

	Condition	Necessary Sufficiency
▶	S	0,0000
	$\sim$ S	1,0000
	A	0,6667
	$\sim$ A	0,3333
	N	0,0000
	$\sim$ N	1,0000

**Source : Traitement avec Tosmana 1.5.4.**

En conclusion, nous partageons le point de vue<sup>495</sup> de Depeyre et Vergne (2019) sur la démarche de recherche de points d'équilibre qui est de la responsabilité du chercheur en QCA, et qui joue un rôle essentiel pour mener une étude pertinente.

## **6.2. UN MECANISME N'EST PAS UNE THEORIE.**

### **6.2.1. Nature et limite du mécanisme.**

Nous n'avons pas proposé une théorie (au sens de grande théorie, voire intermédiaire), mais une « histoire hypothétique » (Sutton et Staw, 1995) ou un « mécanisme social » pour reprendre la terminologie d'Elster<sup>496</sup>(1989), qui a plutôt notre préférence. Comme le souligne Dumez (2016), il s'agit d'un mécanisme et non d'une loi, il ne fonctionne que dans certains contextes, sous certaines conditions et dans un certain environnement ce qui fait courir le risque de n'être qu'une sorte d'explication *ad hoc*. La connaissance des cas d'espèce permet de comprendre pourquoi « le mécanisme de la malédiction de la réplique fatale » a joué ou non. Les cas d'absence de réplique seront abordés en premier : *Allianz Bank* : En fait il s'agit de la poursuite d'*AGF Banque* qui était une entité très indépendante au sein de l'assureur *AGF* qui a fait l'objet d'une OPA d'*Allianz*

<sup>495</sup> « Une difficulté essentielle – mais c'est là qu'est tout l'intérêt de la méthode – consiste en effet à trouver un équilibre entre parcimonie et complexité, mais aussi entre raisonnement inductif et déductif, qualitatif et quantitatif ». (Depeyre et Vergne, 2019, p. 264).

<sup>496</sup> Selon Elster (1988), « Le concept de base dans les sciences sociales ne devrait pas être celui de théorie, mais celui de mécanisme ». (p.viii).

(Allemagne) et qui est restée très longtemps très autonome stratégiquement. *Zebank* : Création par *Europa@web* (Groupe Arnault) rejoint par la banque *Dexia*, elle a été vendue à cause des pertes importantes que ses actionnaires ne voulaient plus supporter en dépit d'un début de succès commercial. L'acquéreur *Egg UK* a totalement changé la stratégie à la suite de l'acquisition ce qui a causé sa perte. *Banque Directe* : Première banque en ligne elle avait réussi à acquérir des parts de marché, mais était devenue stagnante, elle est devenue *Axa Banque*. Le cas unique d'imitation réactive : *Bipop Banque* est une catégorie *sui generis* en effet la maison mère italienne *Capitalia* n'avait pas de connaissance véritable de la banque en ligne et la France constituait un laboratoire pour une diffusion en Europe, en l'absence de stratégie imposée, les dirigeants français ont copié le *business model* dominant dans l'hexagone reposant sur la collecte de dépôts par des taux très agressifs (entrée dans la « guerre des taux » des livrets bancaires). Nous parlons d'imitation réactive, car il s'est agi de copier les concurrents locaux et non d'appliquer une stratégie imposée par la maison mère. Le phénomène d'*imitation intentionnelle* comprend deux catégories : l'imitation fin et l'imitation moyen. Aucune banque étrangère n'a choisi la voie de l'*imitation moyen*. Il existe un cas français d'une telle stratégie *C-zam* (marque de Carrefour Banque), cette banque en ligne a choisi d'adresser le marché des non-bancarisés visé par *Nickel*, mais elle n'a pas utilisé les buralistes, mais le réseau de grande distribution des magasins Carrefour. Il s'agit alors de s'inspirer, mais pas de répliquer. L'*imitation fin* a été à l'origine du plus grand nombre de morts. Projet *eBanking*, il provenait du Belge flamand *Fortis*, la stratégie était purement répliquative, puisqu'elle a consisté à copier à l'identique une stratégie qui avait bien réussi au Luxembourg : cibler les clients ayant un portefeuille de valeurs mobilières (action et obligation). La différence des clientèles et une conjoncture boursière défavorable ont fait de cette expérience un échec total. *Egg France* : *Zebank* a été racheté, et est devenu *Egg France* lequel a répliqué tant la communication (humour noir anglais qui a suscité la controverse) que l'offre produit (centrée sur une carte de *cash-back* d'*Egg UK*), cette nouvelle stratégie a constitué un échec cinglant. *VTB Direct (France)* : Il s'est agi de copier strictement la stratégie qui avait réussi en Allemagne, mais la distance institutionnelle plus forte (Russie) renforcée lors de la controverse sur un risque (imaginaire) de gel sur les dépôts s'est soldée par une incapacité à conquérir des clients. *ING Direct France* : Il s'est agi la encore d'une répliquation et pourtant l'entité a survécu, cette exception infirme-t-elle notre mécanisme de malédiction de la répliquation fatale ? Non, au contraire il nous semble qu'il le

renforce plutôt en fait. Tout d'abord, il s'agit d'une situation très différente lors de l'implantation en France, *ING Direct* est déjà un leader mondial de la banque en ligne. Le dirigeant d'*ING Direct*, André Coisne est beaucoup plus autonome que son homologue d'*Egg France* et le management y est stable. *ING Direct* est assez vite devenu proche du point mort, mais peine à être rentable, ce qui prouve au contraire qu'il n'existe pas de *business model* universel et que les particularités géographiques comptent beaucoup : avant leur cession les entités *ING Direct* Canada et États-Unis étaient très rentables, mais pas *ING Direct UK* qui appliquait pourtant les mêmes recettes. De nos jours *ING Direct France* stagne, mais pas *ING Direct* Allemagne et *ING Direct* Espagne qui sont dynamiques. Ce qui semble à nouveau valider qu'il convient de considérer l'intensité concurrentielle, les praticiens considèrent en effet que le marché bancaire français est réputé très difficile.

### 6.2.2. Un mécanisme qui appartient au passé ?

Il existe bien un apprentissage des acteurs, qui savent apprendre des erreurs constatées dans le passé pour ne pas les renouveler dans le futur. Après la vague des trois échecs des banques en ligne (2001-2004) ont n'en constate plus avant 2017<sup>497</sup> et encore dans un contexte très particulier (contexte géopolitique tendu entre l'Union européenne et la Russie). La raison est simple, au vu de l'expérience passée, les acteurs ont changé de stratégie en choisissant pour les nouveaux entrants des structures légères (disposant d'un point mort bas) à l'image des pratiques de *Revolut* ou *N26*.

Le futur a été réécrit sur la base de la connaissance du passé, nous nous rapprochons de la notion de *machine learning* en intelligence artificielle. Dès lors, il n'est pas sûr que notre mécanisme de la malédiction de la réplication fatale perdure pour l'avenir. Pourquoi ? Parce qu'il s'il s'agit d'un mécanisme par nature contingent à une époque, un contexte et environnement. L'époque était celle de l'avènement des banques en ligne, aujourd'hui l'élément moteur est celui des néobanques. Le contexte était celui de banques commerciales créant des filiales plus créatives et dynamiques, aujourd'hui l'attaque provient d'entrepreneurs qui développent des *start-ups* en minimisant au maximum le point mort pour réduire les risques. L'environnement est caractérisé par une capacité biotique nettement supérieure aux années 2001-2003. *Revolut* et *N26* ont mis en place des politiques

---

<sup>497</sup> En septembre 2018, le nouveau président de BPCE a décidé d'arrêter le lancement de *Fidor Bank* en France débuté en juin par son prédécesseur à l'origine de l'achat de la banque en ligne allemande.

mondiales de développement, qui ne sont pas sans rappeler le très innovant *ING Direct* à ses débuts dans les années 1995-2000. À ce jour, le dynamisme et la santé de *N26* et *Revolut* sont insolentes comme l'atteste leurs très importantes levées de fonds évoquées en introduction, tout au plus sont ils controversés dans les médias.

### 6.3. UN MECANISME DE REPLICATION QUI S'INSCRIT DANS UNE APPROCHE HOLISTE.

#### 6.3.1. Ce qu'est que le mécanisme de la malédiction de la réplication fatale ?

Nous avons volontairement privilégié le terme de réplication au sens de copie à l'identique, mais nous avons aussi utilisé de manière subsidiaire, dans la foulée du modèle de la *rational imitation* de Hedström (1998), ce même terme d'imitation.

#### 6.3.2. Ce qu'il n'est pas.

L'imitation est un concept central dans l'œuvre du sociologue et philosophe Gabriel Tarde<sup>498</sup> très influencé par la psychologie et dont la démarche repose quant à elle au contraire fondamentalement sur l'individualisme méthodologique. Ce que propose Tarde (1890), est une loi de « *la Répétition universelle* » qui expliquerait la « *régularité des phénomènes sociaux à un certain point de vue*<sup>499</sup> ». Pour Tarde le moteur du social est autonome de la biologie et s'incarne dans le phénomène d'imitation (une des composantes de sa loi de « *Répétition universelle*<sup>500</sup> ». Notre mécanisme est une *réplication* et non une

---

<sup>498</sup> Tarde (1890), place *Les lois de l'imitation* selon le nom de l'ouvrage éponyme au cœur de la dynamique de sa propre conception de la sociologie : « *La croyance et le désir : voilà donc la substance et la force, voilà aussi les deux quantités psychologiques que l'analyse retrouve au fond de toutes les qualités sensationnelles avec lesquelles elles se combinent ; et lorsque l'invention, puis l'imitation s'en emparent pour les organiser et les employer, ce sont là, pareillement, les vraies qualités sociales.* » (p.157-158)

<sup>499</sup> Laquelle repose sur : « *les trois formes de la Répétition universelle : ondulation, génération, imitation* » : « *Toute répétition, sociale, organique ou physique, n'importe, c'est-à-dire imitative, héréditaire ou vibratoire (pour nous attacher aux formes les plus frappantes et les plus typiques de la Répétition universelle), procède d'une innovation, comme toute lumière procède d'un foyer, et ainsi le normal, en tout ordre de connaissance, paraît dériver de l'accidentel.* » (Mots en italiques mis en gras, p.10).

<sup>500</sup> « *Aussi bien, on reconnaîtra peut-être, en lisant ce travail, que l'être social en tant que social, est imitateur par essence, et que l'imitation joue dans les sociétés un rôle analogue à celui de l'hérédité dans les organismes ou de l'ondulation dans les corps bruts. S'il en est ainsi, on devra admettre, par suite, qu'une invention humaine, par laquelle un nouveau genre d'imitation est inauguré, une nouvelle série ouverte, par exemple, l'invention de la poudre à canon, ou des moulins à vent, ou du télégraphe Morse, est à la science sociale ce que la formation d'une nouvelle espèce végétale ou minérale (ou bien, dans l'hypothèse de l'évolution lente, chacune des modifications lentes qui l'ont amenée) est à la biologie, et ce que serait à la physique l'apparition d'un nouveau mode de mouvement venant prendre rang à côté de l'électricité, de la lumière, etc., ou ce qu'est à la chimie la formation d'un nouveau corps.* » (p.15)

*imitation* au sens de Tarde (1890). En effet, une organisation (filiale française) applique en vertu d'un ordre de service une réplique d'un *business model* validé dans une autre filiale.

#### 6.4. DEUX TAXONOMIES DANS LA TRADITION DES « SPLITTERS » ET DE NATURE CLASSIFICATOIRE

Nous avons choisi tout d'abord la taxonomie classificatoire, ce qui va être explicité. Nous en avons donc effectué un second choix, celui de *splitter* consistant à subdiviser autant que possible les deux populations étudiées afin de mieux les appréhender, technique qui privilégie la recherche de la diversité au sein des formes organisationnelles étudiées.

##### 6.4.1. Une taxonomie dans la lignée darwiniste.

Mintzberg et al. (2009) en reprenant la distinction proposée par Darwin (1887), opposant les *lumpers* et les *splitters* montrent que cette perception différente des taxonomies comme nous pouvons l'observer dans le tableau 79 ci-après, sépare aussi deux écoles stratégiques<sup>501</sup>.

**Tableau 79. La dichotomie *lumpers* versus *splitters*.**

Dichotomie	Lumpers (agrégateur)	Splitters (séparateur ou diviseur)
<i>Taille de la catégorie</i>	Large	Restreinte
<i>Nombre d'espèces</i>	Modéré	Élevé.
<i>Principe</i>	Privilégier les traits communs	Faire ressortir les différences
<i>Biologistes</i>	Joseph Dalton Hooker	Charles Darwin
<i>Ecoles stratégiques</i>	Configurationnelle	Environnementale

**Source : D'après Darwin (1885), Mintzberg et al. (2009) et Endersby (2009).**

Premièrement, nous avons séparé la communauté des acteurs des services bancaires et de paiement en ligne en deux populations : d'une part, les banques en lignes et d'autre part, les néobanques, lesquelles appartiennent à des espèces différentes. Deuxièmement, nous avons proposé une taxonomie qui a mis en avant la diversité des individus composant

<sup>501</sup> « *Environmental school proponents tend to be inveterate splitters : they like to isolate « variables », lay them out along continuous scales, and then study the relationships between pairs of them. Configuration school people are unabashed lumpers : they see the world in nice, neat catégories. Nuanced variability is assumed away in favour of overall clustering ; statistically speaking, outliers are ignored in favour of central tendencies. »* Mintzberg et al. 2009, p.319-320)

les deux populations<sup>502</sup>. Le choix inverse, consistant à rechercher les points communs, n'a pas été retenu car il n'était pas compatible avec le choix de l'écologie des populations.

#### 6.4.2. Conséquences et signification de ce choix.

Pour Charles Darwin<sup>503</sup> (1887) toute taxonomie doit être le reflet d'une généalogie conséquence de la sélection naturelle. Dès lors celle-ci, devrait être simple et en faveur de l'identification de l'ascendance commune et de sa chaîne d'évolution. Force est de constater, que ce n'est pas le cas et que la persistance en taxonomie de ces deux termes est devenue péjorative, en ce sens nous pouvons constater un échec du darwinisme. Endersby (2009), l'explique les termes du débat en termes limpides<sup>504</sup>. Nos deux taxonomies de *splitter* si elles permettent de scinder de manière fine nos deux populations organisationnelles ne sont pas à même de produire une théorie. Et notre mécanisme social a probablement été invalidé par le temps.

#### 6.4.3. Une taxonomie classificatoire.

La catégorisation permet notamment de répondre à la question de Ragin et Becker (1992) : « *What is it a case of ?* » (C'est-à-dire : « De quoi le cas est-il le cas ? »). En effet, nous avons volontairement choisi une typologie *classificatoire*. Selon Elman (2005), un triple choix s'offre au chercheur : une typologie descriptive (définition de concept composés ou types), une typologie classificatoire (les cas sont attribués aux types) enfin une typologie explicative (elle vise à effectuer des prédictions). Comme le note Dumez (2016) : « *Les typologies classificatoires servent à placer les cas concrets dans des types déjà identifiés. Elles partent, au contraire des typologies descriptives, des dimensions de la typologie pour trouver des situations concrètes entrant dans les cases.* » (p.153)

La typologie *classificatoire* dans les deux populations ne remplit pas toutes les cases (cases notées : Néant) ce qui est le reflet de deux effets combinés : d'une part, le

---

<sup>502</sup> Le choix inverse consistant à rechercher les points communs aurait été possible, cela n'a pas été retenu.

<sup>503</sup> Contemporain de Darwin, le botaniste anglais Joseph Dalton Hooker est un *lumper* ce qui s'inscrit dans une stratégie de carrière en effet il entend énoncer des grandes lois ce qui serait facilité par un nombre réduit d'espèces et se veut englobant, tandis que les subdivisions d'espèces sont défavorables à son grand dessein.

<sup>504</sup> « *The terms lumper and splitter are still very much in use among taxonomists and applied, usually pejoratively, to those whose view of the limits of species differs from the writer's own. The fact that they are still in use marks the failure of at least one aspect of the Darwinian revolution : In Origin, Darwin had assured his readers that "Our classifications will come to be, as far as they can be so made, genealogies," with the result that "the rules for classifying will no doubt become simpler," once naturalists learned "to discover and trace the many diverging lines of descent in our natural genealogies".* » (Endersby, 2009, p.1499)

*phénomène de diversité limitée* déjà évoqué à propos de la QCA ; d'autre part, des micropopulations. Il convient de noter que de nombreux acteurs étrangers (des deux populations), non encore présents en France seraient probablement de nature à accroître cette même diversité. Ces deux typologies effectuées sur la base du recensement permettent par ailleurs également de vérifier que nos deux échantillons de formes organisationnelles sont un reflet suffisant de la diversité des deux populations étudiées ce qui permet d'éviter un biais qui rendrait inévitablement notre travail trop réducteur.

## 6.5. UNE CONTRIBUTION AU COMPLEMENT DU GAP DE L'ETUDE DES « PETITS N »

### 6.5.1. Rappel du gap des « petits N ».

De Meur et Rihoux (2002), exposent clairement la causalité de cette situation : « *Imaginons, par exemple une population de 15 à 20 cas. Si l'on a recours à des outils statistiques classiques, cela n'apporte que peu de plus-value. En particulier, ces analyses statistiques conduiront à l'évacuation de cas apparaissant extrêmes, « aberrants », « déviants », exceptionnels (c'est précisément ce que l'AQQC ne fait pas [...]) À l'inverse, si l'on envisage une méthodologie qualitative il devient difficile – voir impossible en termes pratiques – de mener une analyse réellement qualitative (et donc approfondie) de chacun des cas.* » (p.25) Nous pouvons facilement constater que l'exemple pris par les auteurs colle parfaitement à la nature de notre étude en particulier s'agissant de la taille de notre échantillon tel que résultant d'un cut-off à 5 ans d'existence révolu au sein de notre recensement. De Meur et Rihoux (2002), déplorent en des termes éloquentes la situation actuelle de la production scientifique sur les « petits N » : « *C'est sans doute pour cette raison que la zone des « petits N » constitue encore assez largement, à ce jour, un no man's land* » (Idem). Les N intermédiaires sont peu étudiés, car ils s'insèrent entre la pureté de l'analyse qualitative du cas unique et la taille critique de l'analyse quantitative autour de la centaine de cas. Si la QCA s'est autant développée en science politique, c'est parce que les tailles d'échantillon s'y prêtent et cela fonctionne pour toutes les zones géographiques : les pays européens, asiatiques, d'Amérique latine, africains, etc... Les sciences de gestion peuvent fournir des tailles d'échantillon idoines : à quand la première QCA sur les entreprises du CAC 40 ? (Si elle n'a pas déjà été réalisée). Mais le succès appelle le succès, la QCA est beaucoup plus connue des chercheurs en sciences politiques qu'en sciences de

gestion. Il s'agit donc d'essayer de contribuer modestement à ce qu'en sciences de gestion aussi le cercle vertueux puisse s'enclencher de manière définitive, même si les progrès sont déjà indéniables (cf, Roig et al., 2017, Garreau et Romelaer, 2019, p.207). Ce constat, avait déjà été effectué par Sigelman et Gadbois (1983) avant l'émergence de la QCA. Il a été renouvelé par Ragin (1989), deux ans après la parution de son ouvrage fondateur. Et ensuite, cela sera réaffirmé par Bollen et al. (1993) qui ont constaté une courbe en U sur une sélection d'articles scientifiques consacrés à l'analyse macrocomparative.

### **6.5.2. Notre contribution à la résorption sur gap des « petits N »**

Notre étude a porté sur un recensement de 40 organisations à fin juin 2019 (et bientôt 42 en septembre), appartenant (ou ayant appartenu) à deux populations. Ces organisations sont des PME et elles sont rares à compter plus de 500, ce qui constitue un segment d'entreprises très peu étudié, ce que déplore notamment Aldrich (2001). Par ailleurs, nous avons étudié deux domaines complémentaires et connexes les causes de mort et (ou) de rachat de ces organisations.

## **6.6. L'IDENTIFICATION D'UN GAP THEORIQUE AU SEIN DE L'ÉCOLOGIE DES POPULATIONS ORGANISATIONNELLES : LA QUESTION DE L'IMMIGRATION DES ORGANISATIONS.**

### **6.6.1. Ce que ne dit pas l'écologie des populations organisationnelles.**

L'écologie des populations organisationnelles intègre le facteur géographique et pour l'essentiel dans la lignée des acquis de l'économie néoclassique marshallienne. Ses insuffisances deviennent plus apparentes lorsque comme dans notre cas une présence virtuelle est suffisante ce qui abaisse considérablement les barrières à l'entrée et rend inopérante une analyse fondée sur un cadre territorial en tant que lieu physique. Les analyses des géographes qui utilisent des notions d'espaces de migration ou qui réfléchissent autour d'espaces planétaire ou régionaux (comme l'Espace Economique Européen) ont permis d'enrichir notre analyse et de combler partiellement ce gap.

La notion de marché français n'a de sens que comme composante d'un marché plus large l'EEE. Les acteurs bancaires (et parabancaires) dont l'immigration s'accélère, sont à l'origine d'un phénomène appelé à durer et qui doit dès lors être analysé.

Les acteurs de l'EEE considèrent ce marché de l'EEE comme leur marché domestique dont la France n'est qu'une composante. Il résulte d'une telle analyse que l'explosion des



populations étudiées est inéluctable du fait de la pression démographique externe (vision fondamentalement de géographe). Les ressources pour lesquelles les acteurs vont concourir ne peuvent plus s'analyser à l'aune des marchés locaux mais en tant que juxtaposition de marchés sur lesquels il conviendra de venir se battre.

La densité des marchés bancaires locaux au sein de l'EEE aura néanmoins un rôle pour l'allocation des forces mobilisées pour disputer les ressources. En d'autres termes, les acteurs vont arbitrer entre les différents sous-marchés (les pays) composant l'EEE, en fonction notamment de leur concentration et des opportunités perçues.

#### **6.6.2. Perspectives de dépassement : une étude spécifique de l'immigration des néobanques (immigration physique versus immigration virtuelle)**

L'immigration virtuelle (simple site internet en français) prédomine pour les néobanques, par rapport à l'existence de locaux physiques en France. Cela semble être la réponse des acteurs étrangers au phénomène de mortalité des banques en ligne dans l'hexagone (quatre disparitions en moins de 20 ans) du fait notamment d'un point mort trop élevé. Cela mériterait d'être étudié en profondeur et le cas échéant validé.

#### **6.6.2. Perspectives de dépassement : une étude spécifique des cas de mutations de fintechs ou de néobanques en banques en lignes**

Il serait intéressant d'étudier de manière spécifique les mutations de fintechs en banques en ligne (le suédois *Klarna*) ou des néobanques (le britannique *Revolut* et l'allemande *N26*) qui ont également obtenu des licences bancaires. Afin d'avoir un échantillon d'une taille suffisante une telle étude devrait avoir un cadre européen et plus probablement mondial.

Pourquoi certains acteurs décident ils de muter et pas d'autres ? La mutation n'étant en effet pas automatique mais le résultat d'un choix stratégique consistant à demander une licence bancaire. Les comportements de mutation sont ils les même dans toutes les géographies ? Sont-ils affectés par la diversité des formes organisationnelles ? Peut-on établir un *portait robot* des firmes appelées à muter. Une étude d'AQQC simple (csQCA) permettrait de tester des conditions déterminantes dans le choix de muter ou non ?

Par ailleurs au-delà du statut juridique qui impacte sur la forme organisationnelle, il conviendrait d'ajouter la mutation éventuelle vers un *modèle mixte* d'acquisition de clients, tel l'accord entre *Anytime* et *Photomaton*. Existe-il un cycle de vie de la mutation ? Quels en sont ces déterminants ? Peut-on établir une typologie des divers acteurs qui ont effectué ce choix ? Il s'agirait à l'évidence d'une nouvelle étude dans le cadre théorique de l'écologie des populations organisationnelles.

#### 6.7. PORTEE ET LIMITES DU CONCEPT DE BANQUE UNIVERSELLE ETENDUE (EXTENDED UNIVERSAL BANKING)

Nous n'avons bien entendu pas découvert le concept de banque universelle. Selon Tilly (1998), la banque universelle est née en Europe au XIXe siècle ou elle a existé en Belgique, en Allemagne, en Italie et en Autriche où se sont constitués des conglomérats financiers. En France on peut citer le *Crédit mobilier* des frères Pereire né en 1852. À l'inverse, le modèle de la banque universelle (*universal banking*) a été théorisé tardivement à partir du milieu des années 1990. La banque universelle a été définie par les travaux classiques successifs de Saunders et Walter (1994), de Benston (1994) et de Walter (1997). Ces analyses convergentes montrent que pour ces chercheurs la diversification des portefeuilles d'actifs *réduit le risque* et permet de *bénéficier d'économies d'échelles et de gamme* dans une **industrie à forts coûts fixes**. Comme le note Benston (1989), si la banque universelle a été principalement une réalité européenne c'est parce que le Glass Steagall Act (1933) rendait obligatoire aux États-Unis la séparation des activités de banque commerciale et d'investissement, interdiction qui n'a été supprimée qu'avec le « Financial Services Modernization Act » dit aussi *Gramm-Leach-Bliley Act* de 1999, lequel a permis la fusion créant *Citigroup*. Bensaci (2008) décrit les objectifs de toute banque universelle : « *Cette ambition d'être le principal interlocuteur d'un large éventail de clients pousse l'établissement bancaire universel à répondre à leurs divers besoins financiers. Il rassemble ainsi les activités propres aux banques commerciales (gestion des dépôts, octroi de prêts à échéances diverses, participation au système des paiements), aux banques d'investissement (distribution et négociation de valeurs mobilières), ou encore à l'assurance. Mais les banques universelles se caractérisent également par leur possibilité de prendre des participations dans le capital de firmes non financières* » (p. 128) Il convient de souligner que la banque-industrie est une notion allemande, elle peu présente en France qui a été marquée par l'échec du *Crédit mobilier* et le succès consécutif de la Doctrine Germain (Cf notre deuxième partie). Le

périmètre des banques universelles ne cesse de s'étendre, mais comme souvent cette évolution est graduelle et ne frappe pas les observateurs. À cet égard, notre découverte s'inscrit t'elle dans une simple continuité ou constitue-t-elle une discontinuité car le changement devient significatif ? Ce qui frappe les observateurs, c'est le niveau important des fusions acquisitions mais pas que les banques universelles de ce fait changent de nature pour devenir des banques universelles étendues. C'est cette idée de mutation progressive en banque universelle étendue, à gamme élargie, que nous proposons.

#### 6.8. CONTRIBUTION THEORIQUE ET CONTRIBUTION MANAGERIALE

Notre contribution est principalement d'ordre théorique et plus marginalement d'ordre managérial du fait de notre choix en faveur de l'écologie des populations organisationnelles. Ces deux aspects seront abordés successivement.

*Pourquoi le rôle de l'immigration dans la dynamique des populations, est-il un facteur passé sous silence par l'écologie des populations ?*

Parler de l'émergence d'une population ne peut pas conduire à négliger le fait qu'une partie de cette population est le fruit de naissances, tandis que l'autre provient de l'immigration. Lors de notre étude du phénomène migratoire nous avons réalisé quatre observations qui peuvent utilement venir compléter le *corpus* théorique de l'écologie des populations. La première consiste à remarquer son effet *pro-cyclique* sur le taux de naissance d'organisations. La seconde, consister à souligner son effet déformant sur la courbe sigmoïde d'élévation de la population de nature à en faire une courbe logistique impure. La troisième attire l'attention sur le fait qu'un changement de population à la suite de l'immigration renforce l'hétérogénéité de la population et contribue à la diversité des formes organisationnelles. La quatrième observation consiste à constater empiriquement que le *handicap de l'étranger* qui existait en période de faible légitimité tend à disparaître lorsque celle-ci est établie.

Premièrement, nous devons considérer que pour expliquer les naissances, l'écologie des populations organisationnelle avance comme principales variables la capacité biotique et la légitimité en ignorant l'immigration. L'immigration joue pourtant un rôle *pro-cyclique*

sur le taux de natalité et donc sur l'accroissement de la taille de la population. L'immigration en période où les formes organisationnelles sont peu légitimes et la capacité biotique encore limitée sera souvent sanctionnée par un échec. Ce taux d'échec élevé aura en retour un effet négatif sur le taux de naissance des acteurs locaux car l'activité apparaît alors à ceux-ci comme éminemment risquée. Elle a aussi un effet négatif sur la nouvelle immigration qui est dissuadée par un risque d'échec perçu comme élevé. Cet échec de la première vague d'immigration peut être attribué à un excès d'optimisme, et (ou) lié à la méconnaissance du marché qui fait encourir *un handicap de l'étranger*. Il peut aussi être expliqué par le fait que les étrangers pensent avoir identifié une opportunité en constatant la faible densité des acteurs domestiques. Cette toute première phase, est donc caractérisée par un phénomène de *cercle vicieux* : la surmortalité des étrangers dissuade l'immigration et pèse aussi en retour sur le taux de natalité des acteurs domestiques. L'accroissement de population est donc contraint par deux facteurs convergents. La première phase qui se caractérise par une faible densité des acteurs est donc marquée par un fort taux de mortalité ce qui contredit la théorie du *délai à la densité*<sup>505</sup> (Carroll et Hannan, 1989 ; Hannan et Carroll, 1992). Celle-ci, postule en effet que les organisations qui naissent dans des environnements à forte densité connaîtrons par la suite des forts taux de mortalité. Bien plus, pour Hannan et Carroll (1992) l'accroissement de la concurrence est une fonction géométrique de la densité. Notre étude, contredit donc clairement la *density delay*. Elle tend, à l'inverse à conforter les propos de Kuilman et Li, 2009, qui relativisent grandement la portée de cette loi<sup>506</sup>. Nous devons par ailleurs souligner que nos résultats sont en accord avec l'écologie de la pré-entrée<sup>507</sup> qui outre la prise en compte de la *densité* confère une place très importante à la *légitimité* (Carroll et Hannan, 2000 ; Kuilman et Li, 2006 ; Rao, 2001 ; Ruef, 2006). En d'autres termes, face aux deux effets contradictoires de la densité et de la légitimité, notre étude montre, que c'est le deuxième effet qui l'emporte. Ce faisant la légitimité apparaît comme un facteur plus puissant que la densité pour expliquer l'immigration. Nous devons aussi souligner que nous sommes dans un cas particulier de populations jeunes et petites. Les taux de créations d'entreprises sont faibles, et les taux de démantèlement sont élevés lorsque nous sommes

---

<sup>505</sup> *Density delay*.

<sup>506</sup> « *Nevertheless, a number of studies have failed to provide support for the density delay model. [...] These findings suggest that the density delay model in its present form does not apply to all populations in all conditions.* » (Kuilman et Li, 2009 b, p.253).

<sup>507</sup> Pre-entry ecology.

en présence d'une population jeune et petite (Carroll et Hannan, 2000). Ces taux opposés ont d'abord été expliqués par une faible légitimité (Hannan et Freeman, 1989). Puis par une explication plus globale reposant sur des connaissances insuffisantes du marché de la part des nouveaux acteurs débouchant sur une mauvaise compréhension de celui-ci (Hannan et Carroll, 1992).

Dans un deuxième temps, lorsque la capacité biotique s'est accrue<sup>508</sup> et (ou) que la légitimité s'améliore, l'immigration va se caractériser par un taux élevé de succès de la part des organisations<sup>509</sup>. L'immigration réussie engendre naturellement plus de candidats au départ. De manière paradoxale cette fois, l'augmentation de l'immigration qui pourtant renforce la densité de la concurrence n'a pas l'effet négatif sur le taux de natalité que nous aurions pu attendre. Plus encore, avec la forte immigration va coïncider un taux de naissance plus élevé de la part des acteurs domestiques. Immigrants et acteurs locaux ne sont pas insensibles à l'accroissement de la densité mais le consensus qui s'est établi sur le potentiel du marché laisse apparaître les premières opérations de M&A qui préfigurent une troisième étape à venir de phase de consolidation. Les opérations de fusions acquisitions témoignent qu'il n'est pas nécessaire d'être rentable pour être une cible attractive, il suffit d'avoir pris des parts de marché jugées satisfaisantes et de posséder une productivité acceptable. Lors de cette deuxième phase les candidats à l'immigration estiment que le couple risque rendement de leur choix s'est amélioré. Au vu du fort taux de natalité, les acteurs domestiques semblent effectuer la même analyse. La deuxième période est aussi une période de plus intense changement. L'immigration peut aussi être expliquée par le fait que les acteurs domestiques ni suffisamment, ni assez rapidement et avec une diversité insuffisante<sup>510</sup>. L'immigration dans une population peut être définitive<sup>511</sup> ou peut faire l'objet d'un changement ultérieur de population<sup>512</sup> qui peut s'analyser comme une mutation par élargissement des frontières de l'entreprise.

---

<sup>508</sup> Dans le cas de l'activité bancaire en ligne et sur mobile la *carrying capacity* s'est accrue avec la diffusion d'internet et du *smartphone*, et de façon plus restreinte par l'accroissement de la population des personnes physiques et morales et d'un changement des comportements en faveur de la multi-bancarisation.

<sup>509</sup> Ce qui est plutôt en faveur de la constatation empirique de débordements de légitimité (« *legitimacy spillovers* », Kostova et Zaheer, 1999).

<sup>510</sup> Hannan et Freeman (1989) : « *la capacité d'une société dans son ensemble à répondre à des conditions changeantes dépend de la réactivité des organisations qui la compose et de la diversité des populations organisationnelles* » (p. 3).

<sup>511</sup> La banque en ligne N26 est demeurée dans la population des banques en ligne françaises.

<sup>512</sup> La néobanque *Revolut* est devenue ultérieurement une banque en ligne.

La deuxième observation, consiste à considérer que l'immigration est à l'origine d'une courbe logistique déformée ou impure. Lorsque sont passés en revue par Aldrich et Ruef (2006), tous les facteurs <sup>513</sup>qui contribuent à l'accroissement net de la population, l'immigration n'est pas prise en compte<sup>514</sup>. Pourtant celle peut contribuer très significativement à l'élévation de la population car elle constitue bien un des éléments de la dynamique des populations. Bien plus, il est généralement admis (Aldrich et Ruef, 2006), que la courbe possède une pente de type logistique<sup>515</sup>. L'effet cumulatif des naissances et de l'immigration tend à accentuer la pente de la courbe logistique vers une pente exponentielle<sup>516</sup>. Par ailleurs le fait que la pente de la courbe se mette à baisser après que la moitié de la capacité biotique soit atteinte<sup>517</sup> peut-être de ne nature à être remis en question. En effet, les candidats à l'immigration du fait d'une moins bonne connaissance du marché visé peuvent par optimisme surestimer la capacité biotique et sous-estimer la densité de la population. Par ailleurs, leur estimation est rendue plus difficile par le fait qu'il peut exister un décalage entre la situation qui prévaut au moment de la prise décision d'immigration et l'autorisation<sup>518</sup> ou la capacité effective à le faire. L'immigration tend à ralentir l'orientation sigmoïde de la courbe. Cela est renforcée par le fait que l'immigration est un phénomène qui va s'auto-entretenir. Lorsqu'un immigrant a réussi sur un nouveau marché, il va attirer ses concurrents existants sur son marché d'origine. Ceux-ci vont l'imiter car ils aspirent à la même réussite<sup>519</sup>. Pour Hannan et Freeman (1977), deux populations sont dites *interdépendantes* si et seulement si l'évolution de la densité de l'une aura une incidence sur la viabilité de l'autre. Se pose la question du niveau de mesure de l'interdépendance. La mesure évidente dans notre communauté des acteurs des services bancaires online est de l'étudier entre la population des banques en ligne et la population

---

<sup>513</sup> Taux de natalité, taux de mortalité, densité,  $k$  ou capacité biotique, masse de la population, dépendance à la densité, délai à la densité,  $r$  ou taux d'accroissement naturel (sans compétition et sans ressources contraintes), Aldrich et Ruef, 2006, p.212, tableau dynamique des populations (*population dynamics*).

<sup>514</sup> Pourtant dans notre étude elle représente 45% de notre recensement (soit 18 cas sur 40).

<sup>515</sup> Dite aussi sigmoïde car à une forte pente va succéder une pente beaucoup plus faible quand la moitié de la capacité biotique est atteinte. Elle est aussi dite courbe de Verhulst ou l'accroissement de population est contraint par les ressources mais sans phénomène de prédation.

<sup>516</sup> Dite courbe d'Euler.

<sup>517</sup> Le seuil de retournement de la courbe est le point  $k/2$  à partir duquel s'opère la forme sigmoïde.

<sup>518</sup> Cela est particulièrement vrai dans le cas du secteur bancaire lorsqu'il est nécessaire d'obtenir un agrément

<sup>519</sup> L'allemand *N26* est arrivé avec succès en 2016 en France. Il a attiré en 2017 dans l'hexagone son grand concurrent à l'international le britannique *Revolut*. En 2019, les acteurs britanniques *Monese* et *Starling Bank* ont rejoint la France à leur tour. Actuellement deux autres Challenger Bank britanniques *Monzo* et *Atom Bank* y réfléchissent également. La sudafricaine *SOL Wallet* s'intéresse à la France et l'EEE.

des néobanques. Il nous semble qu'il faut également l'étudier au sein des deux populations entre les acteurs domestiques et les acteurs étrangers.

La troisième observation consiste à constater un profond changement de la population, lequel peut être imperceptible ou manifeste. Tout d'abord, Hannan et Freeman (1977), s'étaient interrogés sur la faible diversité<sup>520</sup> dans les populations rencontrées. Dans notre sujet d'étude nous avons constaté au travers de nos typologie classificatoires que les immigrés contribuent grandement à la diversité ce qui ne va pas nécessairement de soi, y compris dans la finance<sup>521</sup>. Des acteurs étrangers qui décident d'immigrer par vague en ne cachant pas leurs spécificités sont visibles mais s'exposent à un rejet. Le développement de la mondialisation avec l'émergence d'une culture cosmopolite et mondialiste rend l'immigration moins visible ce qui tend à favoriser sa réussite. La troisième version de l'écologie des populations dite LHP<sup>522</sup> donne des éléments de réponse pour expliquer le succès ou l'échec des immigrants même si elle n'a pas été spécifiquement conçue pour eux. Pour, Le Mens et al. (2011 a et b) les goûts dérivent et structurent les marchés. Il est donc difficile pour des acteurs existant de s'adapter. Nous rajouterons pour notre part en complément, que si un acteur étranger possède une offre plus adaptée aux nouveaux goûts cela devrait annoncer une immigration réussie. Le Mens et al. (2015, a) ont réaffirmé que la dérive des goûts renforçait la dépendance à l'âge et que plus la dérive des goûts était rapide, plus significative serait l'inertie liée au *handicap de l'obsolescence*. Dans notre étude, en dehors d'ING Direct les vieux acteurs sont principalement domestiques. Il en résulterait que les nouveaux acteurs seraient favorisés qu'il s'agisse de naissances ou d'immigrés. Le Mens et al. (2015, b) ont réaffirmé le lien fort existant entre l'âge et l'inertie des organisations, lequel est négatif<sup>523</sup>. Or, précisément, ce qui caractérise la population immigrée c'est son jeune âge et donc sa meilleure conformité aux goûts actuels. La constatation empirique du succès de la deuxième vague d'immigration conforte plutôt les théories de LHP. A l'inverse, elles vont plutôt à l'encontre de la théorie de Porter (1990), selon laquelle la concurrence bancaire serait multi-domestique et non globale. Face à la globalisation émergeraient des

---

<sup>520</sup> « *Why are there so many kinds of organisations ?* »

<sup>521</sup> Dans le marché français des firmes d'audit par exemple l'immigration est très forte mais elle n'a aucun impact sur la diversité du fait d'un très grand *isomorphisme*.

<sup>522</sup> Acronyme pour Le Mens, Hannan et Pólos.

<sup>523</sup> « *Nous trouvons que l'âge organisationnel a un effet négatif sur la rapidité du changement.* » (p.756)

goûts marqués par un certain universalisme et ces acteurs globaux seraient des candidats naturels à l'immigration<sup>524</sup>.

La quatrième observation consiste à remarquer que la *liability of foreignness* qui existait dans la première étape caractérisée par une faible légitimité tend à disparaître lorsque celle-ci est établie. Nous avons vu dans la revue de littérature que le handicap de l'étranger se définit comme un « désavantage concurrentiel » (Zaheer, 1995). Celui-ci s'explique par une moindre connaissance des marchés locaux et une faiblesse des relations pour les obtenir (Zaheer et Mosakowski, 1997). Il en résulterait des coûts spécifiques aux firmes étrangères (Kostava et Zaheer, 1999). Notre observation est en accord avec Hannan et Freeman (1986), qui considèrent que le marché sait discerner entre les organisations efficaces et les inefficaces qui vont disparaître. Si les organisations d'une deuxième vague d'immigration survivent mieux c'est qu'elles ont appris des erreurs de leurs prédécesseurs et sont différentes pour être mieux adaptées à l'environnement<sup>525</sup>. Les modèles d'affaires reposant sur un point-mort bas promu par les nouveaux immigrants exercent un effet sur tous les acteurs, qui ne manquent pas de s'interroger sur leur propre organisation. Des acteurs différents sont donc des facteurs de changement des pratiques. La prise en compte de l'immigration dont les acteurs peuvent être radicalement différents des acteurs domestiques incite à relativiser l'argument de l'inertie structurelle des organisations selon Hannan et Freeman (1984). Néanmoins, si les immigrants n'ont pas subi l'inertie interne liée aux pratiques, à l'inverse ils devraient subir la pression externe liée au nouvel environnement.

Pour conclure, nous devons constater que l'immigration exerce une influence notable sur tous les *événements vitaux*<sup>526</sup> pour reprendre la terminologie de Carroll et Hannan (2002), laquelle regroupe trois cas : les naissances, les transformations et les démantèlements<sup>527</sup>. Aldrich et Ruef (2006) entendent dans une variante<sup>528</sup> par *événements vitaux* : la naissance, la mortalité et les opérations de M&A. Nous avons constaté dans le

---

<sup>524</sup> Pour notre sujet d'étude nous pouvons citer *Revolut* et *N26*.

<sup>525</sup> Les premières banques en ligne étrangère (*Egg France*) avaient tendance à créer l'usine de traitement des opérations bancaires avant d'avoir les clients, les nouvelles (*Revolut*, *N26*) ont des structures plus légères qui cultivent les sous-effectifs.

<sup>526</sup> *Vital events*.

<sup>527</sup> *Disbandings*

<sup>528</sup> Voir p.209 et suivantes



cadre de notre étude une plus grande rareté des acquisitions d'organisations issues de l'immigration ce qui semble l'expression d'une résurgence d'une forme de *liability of foreignness*. Par ailleurs, l'écologie des populations confère une place importante à la *dimension géographique* mais avec la digitalisation les frontières s'estompent, la notion de distance doit être repensée, tendance lourde qui favorise l'immigration. Nous avons remarqué une surreprésentation des acteurs en provenance de l'Espace Economique Européen, le marché domestique existe-t-il encore ou est-il un compartiment de l'EEE ? Se pose alors une question parallèle à la globalisation, l'existence éventuelle de goûts globalisés, c'est-à-dire universels. Le Mens et al. (2015, a et b) ont posé le principe d'une dérive des goûts, mais si ces goûts deviennent universels cela attirera naturellement des candidats à l'immigration. Le développement de l'immigration ne peut dès lors se concevoir que comme une évidence. Dès lors, comment l'*écologie des populations* pourrait-elle continuer à ignorer l'évidence ?

*Une contribution managériale nécessairement minimaliste :*

*“When<sup>529</sup> a management with a reputation for brilliance tackles a business with a reputation for bad economics, it is the reputation of the business that remains intact.”*

Warren Buffett.

En préambule à notre propos, il convient de considérer que la contribution managériale doit s'apprécier à l'aune du fait que nous partageons le point de vue de l'écologie des populations organisationnelle qui considère que l'environnement exerce l'influence dominante. L'importance laissée aux managers étant donc par essence très résiduelle, mais néanmoins non nulle. Notre thèse montre que les barrières à l'entrée sur le marché du *retail banking* sont devenues faibles en particulier pour les néobanques. Il en résulte donc une grande liberté d'action pour des entrepreneurs qui décideraient d'exploiter une opportunité de marché. Néanmoins, il convient de considérer que le point mort demeure élevé, ce qui est attesté, par le fait que tant les banques en ligne que les néobanques peinent à atteindre

---

<sup>529</sup> « Quand un management à la réputation éclatante rencontre un secteur réputé difficile, c'est la réputation du secteur qui demeure intacte ». [https://www.brainyquote.com/quotes/warren\\_buffett\\_163581](https://www.brainyquote.com/quotes/warren_buffett_163581)

le seuil de rentabilité. En dépit de cet état de fait, la densité simple ou en masse<sup>530</sup> de la population des acteurs continue de progresser de manière significative ce qui induit des risques d'échecs non négligeables. En particulier nous préconisons de ne pas construire une usine de traitement démesurée avant de posséder ses premiers clients mais au contraire d'avoir un *business model* qui privilégie les coûts flexibles. Ceci devrait permettre aux nouveaux acteurs d'éviter de reproduire les erreurs de *Zebank*, *Egg France* et *Bipop Banque*.

Les prémisses d'une consolidation à venir ont été observés au travers de deux vagues de M&A. Les managers à la tête d'organisations prédatrices ne doivent pas hésiter à se lancer dans des opérations de fusions et acquisitions en dépit d'un prix de marché que l'on peut juger actuellement élevé. Ces prix, sont néanmoins le reflet d'un consensus de ce même marché qui juge prometteuses les perspectives de celui-ci. Notre étude, montre qu'il n'est pas nécessaire d'être rentable pour pouvoir être racheté. Le critère est de démontrer une capacité à conquérir un nombre significatif de clients dans des conditions de productivité acceptables. Avant même de réaliser des opérations de croissance externe nous préconisons que les grands groupes opèrent des consolidations internes lorsqu'ils possèdent plusieurs entités différentes en leur sein. Nous pouvons citer le cas de *Soon* la banque sur mobile d'*Axa* en situation d'échec, judicieusement absorbée par la banque en ligne *Axa Banque*. De même, serait-il souhaitable que la néobanque *Max* soit absorbée à terme par la banque en ligne *Fortuneo*. Plus encore, il serait stratégique que *Fortuneo* (CM Arkéa) et *Monabanq* (CM11-CIC) fusionnent ce qui permettrait de passer d'une position de deux banques en ligne outsiders, à un des leaders français ayant une taille critique pour une expansion en Europe. Cela suppose une entente entre les deux grands groupements de *Crédit Mutuel* aux relations très conflictuelles. Ces consolidations faciliteront la capacité à atteindre une taille critique et de s'affirmer en acteurs rentables. Les dirigeants de ses nouveaux acteurs doivent être capables d'anticiper le fait que la concurrence va s'aviver notamment par la venue d'acteurs étrangers. Ils doivent aussi être dans une culture de type collaborative avec les *fintechs* les plus innovantes pour se créer des avantages concurrentiels. La constitution de plateformes même si elle constitue un phénomène complexe semble elle aussi être vouée à un grand avenir. Les grandes banques universelles

---

<sup>530</sup> Fait de considérer l'intensité concurrentielle non en nombre d'acteurs (*densité*) mais en nombre cumulé de comptes détenus par ceux-ci (*analyse en masse*) afin de prendre en compte les tailles respectives des acteurs.

peuvent, elles aussi se constituer en plateformes selon le modèle de la *banque universelle étendue*. Néanmoins, l'importance du management demeurera relative, comme l'illustre le recrutement par *Orange Bank* d'André Coisne qui bénéficiait de l'aura des lancements successifs réussis d'*ING Direct*, puis de *BforBank*, mais qui devra démissionner<sup>531</sup> un an après son entrée en fonction. En effet, l'environnement concurrentiel avivé, notamment par l'entrée d'acteurs étrangers comme *Revolut* ou *N26* n'avait pas permis d'atteindre les objectifs ambitieux d'*Orange Bank*, et avait creusé le montant des pertes.

#### CONCLUSION DU CHAPITRE 6 :

Les résultats de nos deux études respectent le critère de Marx (2010), et ne sont donc pas exposés à des corrélations fallacieuses. Nous avons privilégié les recensements lorsque c'était possible (cas des morts pour la première étude et pour l'intégralité de la seconde étude). Dans le cas de survie, pour la première étude, nous avons retenu un tiers de la population des vivants afin de disposer d'un échantillon large mais aussi de populations homogènes. C'est en effet, un des fondements incontournables<sup>532</sup> pour espérer une bonne QCA. La QCA traitant des petits N, nous sommes dans l'univers des mécanismes sociaux. La diversité des populations étudiées se retrouve dans nos deux taxonomies classificatrices. Le dynamisme d'accroissement des populations ne sera pas remis en cause à court terme en raison de l'effet conjugué de nombreuses naissances et de la poursuite de l'immigration. Nos résultats empiriques, nous ont permis de proposer une contribution théorique : l'effet de légitimité qui œuvre en faveur de l'élévation de la population lorsqu'il entre en conflit avec l'effet de la densité (qui pousse à sa diminution), tend à l'emporter. Cela se traduit par la rencontre depuis 2016, d'une courbe d'accroissement de la population déformée (anormalement pentue). Néanmoins, la mise en avant du phénomène d'immigration constitue selon nous un apport à la théorie de l'écologie des populations organisationnelles. Nous pensons que toute étude d'une population d'organisations opérant dans un secteur économique largement ouvert à la concurrence devrait outre une étude classique des naissances, comprendre également une analyse approfondie du phénomène migratoire.

---

<sup>531</sup><https://www.latribune.fr/entreprises-finance/banques-finance/orange-bank-le-dg-andre-coisne-sur-le-depart-791040.html>

<sup>532</sup> De Meur et Rihoux (2002).

## CONCLUSION GENERALE

En 2019, ont été fêtés les 25 ans de l'avènement de la première banque en ligne<sup>533</sup> alors dénommée *Banque Directe*<sup>534</sup>, laquelle deviendra *Axa Banque* à la suite de son rachat en 2002. Travailler sur une communauté composée de deux populations diversifiées opérant dans un environnement changeant est par essence périlleux. L'histoire des banques en ligne et des néobanques n'est en effet pas entièrement écrite mais au contraire encore assez largement en train de s'écrire. À cet égard la langue française peut apparaître assez démunie avec l'existence du mot unique « histoire » pour désigner un phénomène dual. La langue allemande, de son côté, propose utilement deux mots distincts. *Die Historie*, qui caractérise l'histoire rétrospective<sup>535</sup>. *Die Geschichte*, décrit de son côté l'histoire en train de s'écrire. Cette dualité décrit mieux tant les sources mouvantes dont avons disposé pour notre recherche, que notre environnement de travail perpétuellement changeant. Par ailleurs, une étude longitudinale comme la nôtre portant sur une période de vingt-cinq ans constitue à l'évidence une *histoire courte* sur laquelle il a néanmoins fallu *enquêter*<sup>536</sup> pour essayer de répondre à notre question de recherche. L'histoire permet de comprendre et d'éviter les erreurs d'interprétation.<sup>537</sup> Notre recherche a montré que l'histoire de la banque peut être décrite comme celle de la longue marche vers l'immatériel. Les premières opérations de banques connues, apparues en Asie mineure, étaient sculptées et conservées sur des blocs de pierre<sup>538</sup>. Aujourd'hui, il ne s'agit plus que de transactions électroniques écrites en langage binaire issu des mathématiques booléennes. A la réserve près, que devant un tribunal, les jurisprudences bancaires sont à ce jour claires et constantes : les seules preuves recevables demeurent celles figurant exclusivement sur des « *supports durables* <sup>539</sup>». Le droit

---

<sup>533</sup> Et, hasard des calendriers, l'année de la prédiction de l'oracle Bill Gates (" *We need banking not banks*").

<sup>534</sup> Filiale de la *Compagnie Bancaire* appartenant au *Groupe Paribas*.

<sup>535</sup> Paul Ricoeur, *Histoire et vérité*, Seuil, 2001.

<sup>536</sup> Le mot histoire provient étymologiquement notamment du mot grec *ἱστορία* qui signifie *l'enquête* selon le nom des ouvrages éponymes d'Hérodote et notamment *L'enquête* (Livres I à IV), Folio, 1985.

<sup>537</sup> « *L'incompréhension du présent naît fatalement de l'ignorance du passé* » Marc Bloch, 1949, cité par Bensadon (2019) p.87.

<sup>538</sup> Le plus souvent en granit ou en basalte pour leur grande résistance et leur résilience aux diverses altérations du temps (Cf les annexes 3 et 4).

<sup>539</sup> C'est à dire en droit bancaire des éléments de preuve figurant sur *support papier*.

est donc à ce jour en retard sur la technologie<sup>540</sup>. Néanmoins la marche vers le virtuel<sup>541</sup> semble s'accélérer.

Cette virtualisation croissante, ou selon une terminologie à la mode, la « digitalisation » (c'est-à-dire en pratique la consécration du langage binaire des informaticiens) est éminemment favorable au développement des banques en ligne et des néobanques. D'ailleurs, l'avènement des néobanques est lié à l'apparition avec une relative concomitance de temps à deux directives européennes (qui ont libéralisé les moyens de paiement et la monnaie électronique) et à une innovation technologique disruptive (le *Smartphone*) apparu en 2007. Face aux fermetures d'agences des banques à réseaux dont le rythme s'accélère, on ne peut qu'opposer les sommes considérables<sup>542</sup> levées par les banques en ligne leaders (et anciennement des néobanques). Le périmètre de notre thèse EBDA, semblait dès lors tout tracé<sup>543</sup>.

Notre question de recherche a été la suivante : *Comment et dans quelle mesure les banques en lignes et les néobanques peuvent-elles émerger, muter et survivre au sein de l'environnement bancaire français ?*

Notre question de recherche est naturellement liée au *gap* existant entre le savoir et le non-savoir<sup>544</sup>.

Nous évoquerons tout d'abord la solidité théorique disponible avec l'écologie des populations organisationnelles, puis les résultats obtenus lors de nos deux études successives (cas multiples et csQCA). Puis, nous discuterons les résultats obtenus. Enfin, nous évoquerons les pistes de recherches ultérieures qui pourraient éventuellement être utilement explorées dans le futur.

---

<sup>540</sup> Par exception, dans les salles de marché c'est la *bande audio* qui constitue l'élément de preuve.

<sup>541</sup> Les banques en ligne et les néobanques ne sont virtuelles que *du point de vue des clients*. En effet, plus ces entreprises se développent et plus il existe de vastes salles physiques de serveurs informatiques. En outre, le personnel s'accroît avec le nombre de comptes ouverts, même si la productivité constatée est supérieure à celle des banques classiques. Ce personnel nécessite également une présence physique dans des locaux, même si ces derniers ne sont pas accessibles aux clients.

<sup>542</sup> Respectivement 236 millions de dollars pour *Revolut* et 512 millions pour *N26* à juin 2019.

<sup>543</sup> « [...] *la connaissance commence par la tension entre savoir et non-savoir : pas de problème sans savoir – pas de problème sans non-savoir.* » (Popper, 1979, p. 76 ; voir Dumez, 2010, p. 9).

<sup>544</sup> Comme le souligne Dumez (2011) : « *Un problème scientifique a la forme d'une tension entre savoir et non-savoir. Il se situe aux frontières de la connaissance, sur cette ligne qui en marque la limite, l'objectif de la recherche étant de déplacer cette ligne pour agrandir (un peu) la sphère du savoir.* » (p.16)

L'analyse de la revue de littérature nous a montré que l'écologie des populations organisationnelles a développé un savoir considérable sur les banques à réseaux.<sup>545</sup> Cependant, à notre connaissance les banques en lignes et les néobanques n'avaient pas été étudiées. Néanmoins, juridiquement rien ne distingue une banque à réseau<sup>546</sup>, d'une banque en ligne, toutes deux constituant en effet des *établissements de crédit* et à ce titre pouvant recevoir des dépôts et octroyer des crédits dans les mêmes conditions. Il n'en est pas de même des néobanques qui sont réglementairement cantonnées à la seule gestion des moyens de paiements. La plus grande partie du *corpus* existant et développé à propos des banques à réseau (rôle de la légitimité, handicap de la jeunesse, dépendance à la densité, handicap de l'étranger ...) nous semble conforté pour les populations que nous avons étudiées. Cependant, la notion de *géographie* doit être revisitée à l'heure de la digitalisation ou un site internet dans une langue locale suffit à se dispenser d'une implantation physique. Lorsque le substitut aux agences bancaires de quartier ne constitue pas une simple *application* pour téléphone mobile.

Notre apport à l'étude des banques en lignes et des néobanques est *diversifié*, ce qui s'explique par notre méthode de recherche duale et successive : tout d'abord, une étude de cas multiples,<sup>547</sup> suivie dans un deuxième temps, d'une méthode quali-quantitative comparée (AQQC) simple ou crisp-set QCA, de nature compréhensive<sup>548</sup>.

L'étude de cas multiples nous a permis d'identifier plusieurs tendances relatives à l'évolution des populations étudiées. Le recensement des vivants et des morts a rendu possible de dresser la courbe des populations étudiées et de constater une forme *logistique*<sup>549</sup>. Néanmoins, à partir de 2016, du fait de l'immigration de divers acteurs en provenance de l'EEE, une déformation de la pente vers un profil tendant légèrement vers exponentiel peut être constatée. Nous avons proposé un schéma des forces concurrentielles existantes en France. Nous avons aussi constaté un accroissement de la densité des firmes

---

<sup>545</sup> « Une recherche de littérature est réussie quand le sujet sur lequel on était parti plein d'enthousiasme apparaît totalement connu, défriché, d'une accablante banalité et qu'une dépression profonde s'empare du chercheur. » (Dumez, 2011, p.17). Nous renvoyons à l'importante revue de littérature en écologie des populations organisationnelles qui existe à propos des banques à réseau.

<sup>546</sup> La seule distinction réside dans le fait que les banques commerciales disposent d'un réseau d'agences.

<sup>547</sup> L'ensemble des cas recensés sont présentés individuellement en annexe 8.

<sup>548</sup> C'est-à-dire reposant sur un nombre de cas limités et étudiés en profondeur, et l'inverse d'une QCA configurationnelle (cas nombreux et étudiés succinctement).

<sup>549</sup> C'est à une courbe *sigmoïde* dite de Verhulst et non une courbe à pente *exponentielle* dite d'Euler, courbes bien connues des démographes et que nous avons déjà évoquées.

qui pourtant ne dissuade pas encore significativement à ce jour<sup>550</sup> les nouveaux entrants. Ce qui s'explique aussi par le fait que les deux directives<sup>551</sup> de libéralisation du marché bancaire ont considérablement abaissé les *barrières à l'entrée* dans la profession. Le but avoué de la commission européenne étant d'obtenir une baisse des tarifs des produits et des services au profit des consommateurs. Ce résultat devant être obtenu pour le commissaire européen à la faveur d'une hausse de l'intensité concurrentielle provoquée par les nouveaux entrants.

Pour le géographe Simon (1995), un espace de migration reflète un monde en changement, et dès lors, il affirme que les grands changements appellent les grandes migrations. De 1860 à 1960, le monde de la banque de détail a peu changé, il a été l'histoire du développement du nombre des agences bancaires. L'arrivée des banques étrangères sur le marché du *retail banking* s'étant soldé par un échec à conquérir des parts de marché significatives et l'impact de l'immigration a été négligeable. *HSBC France* reste à ce jour<sup>552</sup> la seule banque étrangère ayant des parts de marché notables en banque de détail en France, les autres intervenants ayant échoué où se contentent d'une présence à minima dans le cadre d'une présence affinitaire<sup>553</sup> (banques du maghreb, banques portugaises ...). Pourtant, l'apparition des banques en ligne, a donné lieu à une première vague d'immigration. Le handicap de l'étranger<sup>554</sup> a alors été constaté puisque les 4 banques en ligne qui ont échoué en France avaient un actionnaire étranger<sup>555</sup>. Avec l'apparition des néobanques, l'immigration a été encore facilitée, puisque l'acquisition de clients peut s'effectuer sans implantation physique comme l'atteste le dépassement des 500 000<sup>556</sup> clients dans l'hexagone tant pour *Revolut* que pour *N26*. Le géographe Brunet (2001), étudie la force d'*attraction* des *espaces migratoires* et constate qu'un marché vaste et à proximité exerce un fort pouvoir d'attraction. A cet égard, la France, deuxième pays de l'Union Européenne par la population exerce naturellement une forte attraction. Pour Pinchemel et Pinchemel (1988), en dépit de la *planétarisation* le monde doit aussi être pensé en unités géographiques plus petites qu'ils appellent *régions*. Le marché bancaire français appartient à

---

<sup>550</sup> A l'exception notable de *Fidor Banque France*, en effet le nouveau président de de *BPCE* a explicitement fait référence au nombre d'acteurs déjà très élevé dans l'hexagone pour justifier de l'annulation de son lancement.

<sup>551</sup> Régissant les moyens de paiement (DSP1 et DSP2) et la monnaie électronique (DME1 et DME2).

<sup>552</sup> A la suite d'une OPA initiée par *HSBC* intervenue en 2000 sur le *Crédit Commercial de France (CCF)* lequel changera sa marque en *HSBC France* en 2005.

<sup>553</sup> C'est à dire visant une communauté spécifique et en l'occurrence communautaire.

<sup>554</sup> Zaheer (1995) et Eden et Miller (2004).

<sup>555</sup> *eBanking* (Belgique), *Bipop Banque* (Italie), *VTB Banque* (Russie)

<sup>556</sup> A juin 2019.

une région plus vaste l'Espace Economique Européen (EEE). Des immigrants comme *N26* ou *Revolut* avaient lors de leur arrivée sur le marché hexagonal une stratégie pour l'EEE, elle est devenue mondiale. La deuxième vague d'immigration ne se caractérise pas seulement par le fait qu'elle est postérieure mais surtout qu'elle est différente à plusieurs égards. Tout d'abord, les banques en ligne qui ont échoué avaient un actionnariat étranger à caractère bancaire, les néobanques ou celles devenues des banques en ligne (*N26* et *Revolut*) sont dirigées par des entrepreneurs apparemment plus aptes à saisir les opportunités<sup>557</sup>. D'autre part, les nouveaux acteurs qui ont réussi, se sont d'abord pensés comme internationaux (*N26*, *Revolut*, *Monese* ...) plus que comme des acteurs domestiques qui exporteront leur *business model* en cas de réussite. Enfin, les nouveaux acteurs ne fixent pas de barrière à l'entrée de revenu<sup>558</sup> ce qui facilite la conquête de clients. Cette immigration récente, influe naturellement sur l'accroissement de population, puisqu'il ne s'est pas traduit par un accroissement de la mortalité. Le *handicap de l'étranger* n'existerait plus s'agissant des néobanques ? Il est encore prématuré de le dire, mais le risque d'échec n'est pas à l'inverse dissuasif. Bien plus, l'implantation réussie d'acteurs venus principalement de l'EEE peut susciter la vocation de nouveaux acteurs. Face à la grande mutation que constitue la digitalisation, la vague migratoire sera-t-elle de nature à remettre en question les parts de marché des grands acteurs français qui semblaient jusqu'alors particulièrement bien protégés ? Les premiers résultats, bien que partiels et récents, semblent attester que les parts de marché entre les acteurs français et étrangers pourraient être redistribuées. Le portrait-robot des acteurs<sup>559</sup> qui réussissent sur le marché hexagonal semble relativement aisé à établir : un modèle d'affaires tourné vers les besoins internationaux plus que les particularismes locaux, une innovation technologique réelle, une compétitivité prix avérée, l'absence de sélectivité des clients, une facilité d'utilisation des produits et services. Face à une offre qui a vocation à devenir pléthorique une sélection naturelle va s'opérer puisque des acteurs commencent nous l'avons vu commencent à émerger. Trop souvent oubliée ou à l'importance minorée par la théorie de l'écologie des populations organisationnelles, l'immigration joue au contraire un grand rôle dans l'équilibre des forces concurrentielles de notre étude. C'est d'abord et surtout une immigration de proximité. *Revolut* qui a anticipé le

---

<sup>557</sup> Parmi les acteurs de la seconde vague d'immigration aucun n'a disparu du marché à ce jour.

<sup>558</sup> Alors que précédemment les banques en ligne à actionnariat étranger exigeaient un niveau de revenu minimum ou de l'épargne (Exemple : *ING Direct*).

<sup>559</sup> *Revolut*, *N26* et *Monese* notamment



risque de *Brexit* a obtenu une licence bancaire du régulateur Lituanien ce qui lui garantit une expansion dans l'EEE et notamment dans les pays d'Europe continentale jugés prioritaires : Allemagne, France et Pologne.

Outre le dynamisme *quantitatif* des deux populations étudiées, nous avons également été frappés par la grande *diversité* qui caractérise les deux populations que nous avons étudiées.

Le mécanisme de mutation s'incarne tout d'abord par des mouvements inter-populations. Le mécanisme de mutation a également pu être observé, en effet des *fintechs* ayant des utilisateurs gratuits peuvent muter en néobanques pour essayer de les transformer en clients payants (cas de *Morning* et *Pumpkin*). Nous avons constaté que les néobanques qui réussissent (*N26*, *Revolut*) mutent en banques en ligne, ce qui leur permet d'offrir des crédits et de recevoir des dépôts. Cette gamme élargie de produits et services, propre aux établissements de crédit, permet d'élever le PNB réalisé, ce qui est perçu comme de nature à faciliter l'atteinte du point mort. Il a également pour contrepartie d'être assujéti à la réglementation plus restrictive liée au statut d'*établissement de crédit* défini par la loi bancaire<sup>560</sup> de 1984. Enfin, un dernier cas est théoriquement possible, muter directement de *fintech* en banque en ligne, performance rare réalisée en Europe par le suédois *Klarna*<sup>561</sup> *Bank* (ex *Klarna*) ou *Zopa*<sup>562</sup> au Royaume-Uni. Ces acteurs n'étant pas présents en France, à ce jour, n'ont pas relevé du cadre de notre étude. Nous avons proposé un *mécanisme social des mutations* qui combine à la fois la forme organisationnelle et l'existence ou non d'un *réseau alternatif*<sup>563</sup> en plus de la présence virtuelle des acteurs.

Au terme de notre recherche, nous avons donc jugé très opportun de proposer deux typologies *classificatoires* des banques en ligne et des néobanques à partir de notre recensement en conclusion de notre étude des cas. Ceci, nous a permis de tout à la fois, de mettre en exergue et de décrire la grande diversité<sup>564</sup> des formes organisationnelles

---

<sup>560</sup> Loi du 24 janvier 1984 dispose dans son article premier : « *Les établissements de crédit sont des personnes morales qui effectuent à titre de profession habituelle des opérations de banque. Les opérations de banque comprennent la réception de fonds du public, les opérations de crédit, ainsi que la mise à la disposition de la clientèle ou la gestion de moyens de paiements* ».

<sup>561</sup> <https://fintech-mag.com/klarna-licence-bancaire/>

<sup>562</sup> <https://www.mindfintech.fr/article/13973/zopa-obtient-sa-licence-bancaire-au-royaume-uni/>

<sup>563</sup> Boutiques de téléphonie d'*Orange* pour *Orange Bank*, bureau de tabac pour *Nickel*, nouvelles cabines de *Photomaton* pour *Anytime* sans compter les plus traditionnelles agences d'assurance (*Axa Banque*, *Allianz Banque* et pour *Orange Bank* à partir de 2019 : une distribution dans les agences de *Groupama* et du *GAN*).

<sup>564</sup> Nos constatations vont plutôt à cet égard à l'encontre de Hannan et Freeman (1977) qui déploraient la faible diversité des formes organisationnelles.

étudiées. Enfin, s'agissant des acquisitions nous avons pu constater et identifier deux vagues de M&A à la faveur de notre recensement. Nous avons inclus dans notre étude les *fintechs* acquises pour être transformées en néobanques (*Pumpkin* et *Morning*).

Fort des connaissances issues de l'étude des cas, nous avons prodédé successivement à deux études quali-quantitatives comparées (AQQC) simples (ou *csQCA*).

La première étude de *csQCA* qui étudie les conditions de survie et de mort, a porté sur un échantillon de 16 cas (12<sup>565</sup> vivants et 4<sup>566</sup> morts). Ces deux résultats possibles, vie ou mort, ont fait l'objet d'études distinctes en raison du *phénomène d'asymétrie* des causalités en sciences sociales déjà évoqué. La taille de nos échantillons est tout à fait conforme aux préconisations des études de *QCA* (de 5 à 50 cas) soit l'univers dit des petit *N*<sup>567</sup>. Quatre conditions (âge, légitimité, nationalité française, absence controverse de ressentie) ont été testées pour mesurer leur influence sur le résultat (ou *outcome*).

Le résultat de la première étude *csQCA* (en cas de vie), nous est donnée par une minimisation booléenne en utilisant le logiciel Tosmana version 1.5.4, nous obtenons la formule<sup>568</sup> suivante suivante : la survie pourra être observée dans les cas qui combinent les deux conditions suivantes : Légitimité (L) et absence de controverse (C) ressentie, ou bien, dans les cas qui combinent les trois conditions suivantes : Ancienneté (A), légitimité (L) et nationalité française (N).

Nous avons représenté ce résultat sous la forme d'un mécanisme social de survie qui décrit un cheminement de la gestation vers la mort, c'est à dire un cycle de vie.

Le résultat de la première étude *csQCA*, en cas de mort, est décrit par la formule suivante : « L'absence d'ancienneté combinée avec l'absence de légitimité et la présence d'un actionnaire étranger donne la mort » ou « l'absence d'ancienneté combinée avec un actionnaire étranger et l'existence d'une controverse perçue provoque la mort ». Il existe donc deux solutions (deux chemins) qui expliquent la mort. Comme précédemment deux

---

<sup>565</sup> Boursorama Banque, ING Direct, Axa Banque, Fortuneo, Monabanq, Hello Bank!, Allianz Banque, BforBank, Orange Bank, La Nef, Nickel, Revolut.

<sup>566</sup> eBanking, Egg France, Bipop Banque, VTB Direct.

<sup>567</sup> Comme le note Ragin (2003) : " One key lesson in every course in quantitative social research is that "having more cases is better." [...] By contrast, qualitative research is very often defined by its focus on phenomena that are of interest because they are rare—that is, precisely because the *N* of cases may be small. " (p.110) in NSF-04-219, Workshop on Scientific Foundations of Qualitative Research, <https://www.nsf.gov/pubs/2004/nsf04219/nsf04219.pdf>

<sup>568</sup> Le signe \* (ou X) dans la formule signifie en mathématiques booléennes « ET » et le signe + signifie « OU ». Les explications liées à ces conventions ont été fournies dans les pages consacrées aux conventions des mathématiques booléennes.

voies (deux configurations différentes) s'offrent à la solution et le *phénomène d'équifinalité* est donc bien respecté. La question de l'âge demeure un facteur de risque ce qui valide plutôt l'hypothèse du handicap de la jeunesse (*liability of newness*) avancé par Stinchcombe<sup>569</sup> (1965), pour le cas des banques en ligne. S'agissant des néobanques, leur création est trop récente pour que des résultats probants puissent être avancés définitivement, même s'il n'a pas été constaté à ce jour<sup>570</sup>, de mort organisationnelle dans cette population. Les controverses et les scandales constituent également des facteurs aggravants du risque de mort organisationnelle (Sutton, 1987), au sein de la population étudiée.

Nous avons proposé de représenter sous la forme d'un mécanisme social le mécanisme de mort, que nous avons dénommé « *mécanisme de la répliation fatale* » car il ne concerne que des filiales d'acteurs étrangers<sup>571</sup> qui ont essayé de répliquer un *business model* qui avait rencontré du succès hors de France mais s'est traduit par un échec aux conséquences mortelles dans l'hexagone. Notons qu'un cas de figure actuel, qui présente certaines similitudes avec les cas étudiés semble se profiler avec l'arrêt de l'activité française de la banque allemande *Fidor Bank*, mais cette fois-ci *Fidor Bank*<sup>572</sup> devrait trouver un repreneur et l'actionnaire est cette fois français puisqu'il s'agit de BPCE. Néanmoins, le concept était allemand et le nouvel actionnaire français lors de son acquisition a cru à un *business model* répliable à l'international. Notons aussi que le succès rencontré par *Fidor Bank* ne s'était déjà pas renouvelé au Royaume-Uni. Néanmoins, la comparabilité des cas n'est que relative en raison d'un changement de président chez BPCE. Il s'agit plus d'un lancement annulé que d'un échec véritable comme cela l'a été pour les 4 cas de morts étudiés. Pour utiliser une formule d'inspiration biologique il s'agit plus d'un *projet avorté*.

Pourquoi certaines banques, néobanques (ou fintech pour devenir des néobanques) sont-elles rachetées alors que d'autres ne le sont pas ? Cette question a fait l'objet d'une deuxième étude, à partir d'un échantillon de 10<sup>573</sup> fintechs, néobanques ou banques en ligne

---

<sup>569</sup> Concept largement repris par les théoriciens de l'écologie des populations organisationnelles.

<sup>570</sup> Notre thèse a été arrêtée et transmise à l'université Paris Dauphine - PSL le 24 juin 2019.

<sup>571</sup> *eBanking* (Belgique), *Egg France* (Royaume-Uni), *Bipop Banque* (Italie) et *VTB Direct France* (Russie).

<sup>572</sup> Pour reprendre les mots de Morin (2011) ; il suffit « ... *d'un aléa, d'une ou quelques décisions pour que tout le cours soit détourné.* », un changement de président a été fatal au lancement de *Fidor Bank France*, et à suffit à prendre la décision de mettre en vente *Fidor Bank*.

<sup>573</sup> *Keytrade, Banque Directe, Compte Nickel, Fidor Banque, Morning, Pumpkin, Zebank, Bipop Banque, eBanking, Egg France.*

dont certaines ont été acquises mais pas d'autres ? Les trois conditions testées ont été l'absence d'actionnaire de référence, la légitimité (condition remplacée dans l'étude 2 bis par l'absence de sureffectifs) et la nationalité française, afin de mesurer leur impact sur le résultat (rachat ou non rachat). Le résultat de cette deuxième étude csQCA, en cas de rachat avait généré des cas contradictoires, ce qui affaiblissait considérablement la première version de l'étude. En effet, une configuration identique <sup>574</sup> donnait pourtant deux résultats opposés, dans l'étude 2 initiale : un rachat pour *Keytrade* et une absence d'achat pour *Egg France*. Un retour aux cas nous a offert l'opportunité de substituer une nouvelle condition (absence de sureffectifs<sup>575</sup>) à l'ancienne condition (légitimité) et à rendre possible la disparition de ces cas contradictoires à la faveur d'une étude plus fine (étude 2 bis). En principe, nous aurions dû rajouter une nouvelle condition pour parvenir à séparer *Egg France* de *Keytrade*, mais alors cela aurait créé un nouveau problème, car alors nous n'aurions plus respecté le critère de Marx<sup>576</sup> (2010). Nous avons donc substitué à la variable de légitimité (L) celle de l'absence de sureffectif (S) mesurée par la productivité ou le nombre de clients est ramené aux effectifs. Il convient de noter que faisant, cela équivaut à ne plus juger le nombre de clients en absolu (ancienne variable légitimité notée L), mais à juger ce nombre de clients, en relatif par rapport aux employés (variable S absence de sureffectifs). L'étude 2 bis ainsi modifiée permet alors de disposer via la minimisation booléenne d'une formule éclairante : « Le rachat » pourra être observé dans les cas qui combinent les deux configurations suivantes : absence de sureffectif (A) et actionnariat étranger <sup>577</sup>(~N) ou absence d'actionnaire de référence (A) et actionnaire français (N). En raison du principe s'asymétrie des causes en sciences sociales il a été procédé ensuite à l'analyse des cas de non-rachat.

Le résultat de la deuxième étude csQCA en cas de non-rachat permet d'expliquer les cas des trois banques en ligne à vendre et non rachetées. Ce résultat de non-rachat pourra être observé dans les cas qui combinent les deux conditions suivantes : « existence

---

<sup>574</sup> Les codages des conditions sont identiques, mais donnent pourtant un résultat inverse.

<sup>575</sup> Le nombre de comptes ouverts est rapporté aux effectifs de la banque (mesure de la productivité), en lieu et place du montant absolu de clients quel qu'en soit son coût d'acquisition et de gestion.

<sup>576</sup> Rapport entre le nombre minimum de cas requis selon le nombre de conditions testées afin d'éviter des *corrélations fallacieuses*, c'est-à-dire pouvant largement être attribuées à des phénomènes de chance. Puisque nous passerions alors à 4 conditions ce qui imposerait selon Marx (2010) et Marx et Dusa (2011), un nombre de cas  $\geq 13$ , or il n'en existe que 10 dans le cas de notre étude sur les rachats (ou non).

<sup>577</sup> Ou littéralement non français c'est-à-dire noté ~N dans une formule booléenne.

de sureffectifs » (condition S codée 0) et « existence d'un actionnaire étranger » (condition N codée 0). Nous remarquerons l'existence d'une seule solution, le principe d'*équifinalité* n'est pas constaté s'agissant du cas de non-rachat, il existe donc une solution unique, un seul chemin qui conduit à l'absence de rachat.

En outre, nous avons suggéré un nouveau concept la « banque universelle élargie » (*extended universal banking*) qui va pousser selon nous les grandes universelles afin d'adresser un marché plus vaste d'acquérir des *fintechs* dont certaines seront des néobanques, ainsi qu'à étendre leurs activités à des plateformes. Celle-ci, vont par cette politique de croissance externe avoir recours à la recherche d'économies d'échelle (*economies of scale*), mais surtout à des économies de gamme (*economies of scale*). Le meilleur exemple d'économie de gamme étant constitué par l'acquisition de *Compte-Nickel* par *BNP Paribas*. Si les banques universelles sont nées au XIXe siècle en Europe, le périmètre de ces activités initiales (banque de réseau, banque d'affaires, investissements industriels, gestion d'actifs) s'est étendu dans le temps. D'abord, à partir des années 1980 lorsqu'on a commencé à parler de « bancassurance ». Puis à partir de 1994, des filiales de banque en ligne ont commencé à être lancées par des banques universelles qui ont considéré qu'elles faisaient partie de leurs portefeuilles d'activités.

Aujourd'hui, le périmètre des banques universelles s'est élargi. Aussi, pour décrire le nouveau cadre de la « banque universelle étendue » (*extended universal banking*), outre le périmètre usuel des banques universelles (banque de réseau, banque d'investissement, gestion d'actifs, assurance, banque en ligne) il convient d'ajouter un nouveau périmètre additionnel (néobanques, accords avec des *fintechs* et des plateformes). Il nous semble que la mutation est profonde et que les banques universelles vont être profondément modifiées, qu'il s'agit donc d'une *rupture*, d'autant qu'il convient de considérer que les banques universelles s'éloignent de plus en plus des banques traditionnelles en étant de manière croissante pour leur activité de *retail banking*<sup>578</sup> sur un *mode multicanal*<sup>579</sup>. À l'inverse, on peut tout aussi objecter que cette banque universelle étendue s'inscrit dans les faits, plutôt dans un *continuum*. En effet, le triomphe croissant des banques universelles en Europe ne s'est jamais effectué à périmètre constant, et l'élargissement des métiers exercés a semblé consubstantiel à leur croissance.

---

<sup>578</sup> Ou banque de détail, c'est-à-dire reposant encore au moins pour partie sur un réseau d'agences physiques.

<sup>579</sup> Agences, plateformes téléphoniques, DAB-GAB, site internet, applications pour téléphone mobile.

Selon Aldrich (2001), tous les questionnements ne sont pas compatibles avec les études évolutionnistes. C'est la raison pour laquelle, il propose une liste des principales questions pouvant relever de cette approche. Cette liste, fait explicitement allusion aux recherches qui porteraient sur la *question de la survie* ainsi que sur les *déterminants des opérations de fusions et acquisitions* (M&A).

L'*online banking* en dispensant d'une implantation physique abaisse significativement les barrières à l'entrée, et renforce la pression exercée par des nouveaux entrants. Un phénomène d'*immigration* constaté devra faire l'objet d'analyses qui étaient jusqu'ici un domaine d'étude exploré par les seuls géographes. L'attractivité de l'EEE semble exacerber un phénomène invasif au sein des populations étudiées. Limitées par la capacité biotique, les banques en ligne et les néobanques ont réussi à se libérer partiellement de l'orthodoxie financière, elles n'ont pas l'obligation de devenir rentables (même si cela reste théoriquement un objectif), pour autant qu'elles acquièrent une légitimité conférée par le marché au travers de la capacité à ouvrir un nombre significatif de comptes bancaires. À la « course aux dépôts » du passé<sup>580</sup> a succédé la « course aux clients<sup>581</sup> » du présent. Dès lors, fortes d'une solide base de clients, elles peuvent espérer devenir des cibles de choix pour des opérations de M&A. Nous avons constaté deux vagues successives de fusions et acquisitions (au début des années 2000, puis à partir de 2016). La difficile conquête de parts de marché montre que les banques en ligne et les néobanques, ne devraient probablement pas remplacer les grandes banques à réseaux. Elles vont plutôt les revivifier notamment à l'occasion d'opérations de fusions et acquisitions. Elles constituent également une claire incitation pour les banques classiques à accentuer l'offre *multicanal*, ou selon une terminologie à la mode accentuer leur *digitalisation*. Nos constatations relatives au marché français sont plutôt conformes aux affirmations de Mishkin et Eakins <sup>582</sup>(2012) à propos du marché américain.

---

<sup>580</sup> Approximativement de 1860 à 1960 pour la banque à réseau en France.

<sup>581</sup> La « course aux clients » lancée par les banques en ligne et les néobanque se caractérise par une élévation de la *multi-bancarisation* qui s'explique par le fait qu'elles ne proposent pas toujours tous les services (par exemple l'encaissement de chèques) ce qui en fait souvent des banques secondaires.

<sup>582</sup> « Will « Clicks » Dominate « Bricks » in the Banking Industry ? (Est-ce que les « clics » vont l'emporter sur les « briques » dans l'industrie bancaire ?). Mishkin et Eakins (2012), répondent que la réponse semble plutôt non (« *the answer seems to be no* »). Ils parient en effet plutôt sur le triomphe de la banque multicanal (« *clicks and bricks* ») (p. 461). Néanmoins, les services bancaires vont connaître selon eux des changements majeurs et de nombreuses agences seront fermées. Ils rappellent par ailleurs utilement que dès 1975, *Business Week* avait annoncé l'avènement d'une société sans argent (*cashless society*) ce qui ne s'est avéré exact tant aux États-Unis qu'en France.

Ces divers résultats appellent naturellement à discussion.

Notre recensement a permis de construire la courbe d'accroissement de la population des banques en ligne et à permis de constater une forme sigmoïde (ou logistique), ce qui est généralement le cas pour des populations d'organisations (Aldrich et Ruef, 2006). La pente à même un peu tendu vers une forme exponentielle depuis 2016. *Nous ne pensons pas que ce rythme soit soutenable* tant au regard de la théorie de l'écologie des populations organisationnelles (Hannan et Freeman<sup>583</sup>, 1977) que de l'histoire des établissements bancaires en France<sup>584</sup>.

Nos deux études ont porté sur des micro-populations, ce qui nous a donné l'opportunité de nous risquer à un recensement. Mais à l'inverse, cela nous a interdit une pure étude quantitative en l'absence d'un nombre de cas suffisant<sup>585</sup>. S'agissant donc d'un petit N (sous l'angle *quantitatif*) mais de population diversifiées (*qualitativement*). Le choix de la QCA s'est imposé assez naturellement pendant que nous réalisions notre recensement et procédions à la rédaction des cas multiples. La binarisation<sup>586</sup> des résultats des sujets d'étude a également imposé l'analyse quali-quantitative comparée simple (*crisp-set QCA*). Tout d'abord la validité des résultats a été testée positivement au regard des critères de Marx (2010) et Marx et Dusa (2011) qui imposent un nombre minimum de cas au regard du nombre de conditions testées. Pour la première étude, portant sur la survie (ou non) 4 conditions étaient utilisées ce qui imposait 13 cas minimum, or l'échantillon retenu était composé de 16 cas. La deuxième étude portant sur le rachat (ou non) a donné lieu à l'utilisation de trois conditions. Les critères de Marx (2010), imposaient un nombre de cas supérieur ou égal à 10, l'échantillon comportait précisément 10 cas. Ce qui était à nouveau acceptable. Il en résulte que les résultats des deux études de csQCA, précédemment

---

<sup>583</sup> La légitimité croissante fait augmenter le taux de naissance des formes organisationnelles, ce qui en retour accroît l'intensité concurrentielle, accentuera les échecs, et en retour progressivement une diminution de la population.

<sup>584</sup> Classiquement, lorsque les barrières à l'entrée sont faibles les populations de banques prolifèrent (à la veille de la révolution, au début de la IIIe République) avant de refluer sous l'impact d'un environnement étatique défavorable (fermeture des banques sous la Terreur ou aryanisation des banques juives par le régime de Vichy) ou du fait d'une concentration du secteur à la faveur d'un mouvement de fusions et acquisitions. Ainsi par exemple, le nombre des établissements de crédit (catégorie à laquelle appartiennent les banques en ligne) est passé d'une population de 2 017 membres en 1984 lors de la création du statut à seulement 443 en 2016. C'est-à-dire à une division par 5 environ de la population existante en un peu plus de 30 ans.

<sup>585</sup> Bien trop inférieur à 100.

<sup>586</sup> Spontanée (vie et non-vie, rachat et non-rachat).

évoqués, ne peuvent pas être attribués à de simples *corrélations fallacieuses* et donc qu'il n'était pas possible, d'attribuer l'absence de cas contradictoires à un simple phénomène de chance. La première étude sur la survie (ou non) ne comportait aucun cas contradictoire ce qui était pleinement satisfaisant. Dans la seconde étude un cas contradictoire est apparu et selon les préconisations de De Meur et Rihoux (2002), nous l'avons fait disparaître<sup>587</sup> ce qui nous a permis d'avoir des résultats pleinement valides dans une étude dénommée 2 bis (post substitution d'une condition<sup>588</sup>). Le rajout de la condition absence de sureffectif aurait permis d'obtenir le même résultat mais il n'aurait alors plus été possible de respecter le critère de Marx<sup>589</sup>. *By design*, la QCA explique plus *le comment* que *le pourquoi*<sup>590</sup>, et étudie des petits N ne permet pas de viser la production de grandes théories mais seulement de percevoir des mécanismes. Nous sommes en effet, dans l'univers de la production d'une « histoire hypothétique » (Sutton et Staw, 1995) ou d'un « mécanisme social » pour reprendre la terminologie d'Elster (1989) qui a plutôt notre préférence.

Notre « mécanisme de la réplication fatale » est circonstancié, et il est probablement daté. Il est plausible qu'il explique une chaîne de causalité qui appartient au passé et n'est pas extensible à d'autres secteurs ou configurations. Ce mécanisme n'est pas non plus annonciateur du futur. Mais il permet d'identifier un phénomène qui a échappé aux observateurs des banques en lignes. Le taux de mortalité est élevé au sein des banques en lignes, il concerne des banques à actionnariat étranger, qui ont essayé à tort d'appliquer en France un *business model* qui avait fait ses preuves à l'étranger. Le marché français est un marché difficile pour les acteurs étrangers et les règles qui y prévalent sont spécifiques<sup>591</sup>. Notre mécanisme peut à cet égard encourir la critique de n'être somme toute qu'une simple explication *ad hoc*. Nous avons volontairement choisi le terme de réplication en évitant celui d'imitation. Certes notre mécanisme s'inscrit pour partie dans la lignée du modèle de la *rational imitation* de Hedström (1998), mais il se situe aux antipodes des lois de l'imitation de Tarde (1890) et plus particulièrement de sa loi de la « *Répétition universelle* ». Chez Tarde

---

<sup>587</sup> Une condition d'absence de sureffectifs a été substituée à la condition initiale de légitimité.

<sup>588</sup> De même, lors de l'update de l'étude 1 juin 2019, sur la base d'un changement possible du codage deux cas contradictoires sont apparus, nous avons proposé une solution qui les fait disparaître (Cf annexe 10).

<sup>589</sup> 4 conditions testées auraient nécessité un nombre de cas  $\geq 13$  pour un échantillon existant de 10 cas.

<sup>590</sup> Comme l'a souligné Curchod (2003).

<sup>591</sup> Cela va plutôt dans le sens de la théorie du handicap de l'étranger (*liability of foreignness*), ainsi que la théorie de Porter (1990) qui considère que dans l'industrie bancaire la concurrence n'est pas globale mais *multi-domestique*.



(1890) ce qui domine c'est l'individuel, les individus choisissent de s'imiter les uns les autres. Notre mécanisme est holiste, le chef de meute donne un ordre au troupeau qui obtempère. En effet, la maison mère donne les directives sur la stratégie à suivre par les filiales étrangères qui doivent exécuter celle-ci.

Nous avons proposé deux typologies classificatoires de nos deux populations étudiées (les banques en ligne et les néobanques) celles-ci sont le résultat d'un double choix de chercheur : une taxonomie *classificatoire*<sup>592</sup> et une approche de *splitter*<sup>593</sup>. Nos deux taxonomies permettent donc de parfaitement appréhender la très grande *diversité* des acteurs qui composent les deux populations de nos études. Le phénomène de la diversité limitée des organisations en sciences sociales souvent invoqué, doit être très relativisé s'agissant de l'objet de notre étude. Il est aisé de constater à la lecture de nos deux taxonomies que *peu de cases (théoriques) restent vides*, ou si l'on préfère sans existence d'une forme organisationnelle idoine.

Notre étude contribue modestement à pallier l'insuffisante étude des petits N, gap à combler qui avait déjà été identifié par Sigelman et Gadbois (1983), avant même l'apparition de la QCA. Cet objectif a été réaffirmé par Ragin (1989), puis Bollen et al. (1993) qui ont montré l'existence d'une courbe en U sur une sélection d'articles scientifiques consacrés à l'analyse macro-comparative. Au-delà, des insuffisances quantitatives, et de l'existence de ce « *no man's land*<sup>594</sup>», il convient en outre de prendre en compte la critique d'Aldrich (2001). Pour Aldrich (2001), les études évolutionnistes portent trop souvent quasi exclusivement sur de grandes entreprises et la plupart du temps cotées. A cet égard, les entreprises que nous avons étudiées ont pour l'essentiel d'entre elles moins de 1 000 salariés à ce jour et ne sont pas cotées<sup>595</sup>. Cela ne signifie pas pour autant, que notre étude a consisté à préférer des acteurs à la marge plutôt que les leaders. Cela illustre un phénomène banal lorsqu'on étudie un secteur émergent, par définition les *géants de demain ne sont encore que des nains*<sup>596</sup>.

---

<sup>592</sup> Elman (2005) et Dumez (2016) mais aussi Ragin et Becker (1982) : de quoi le cas est-il le cas ?

<sup>593</sup> Darwin (1885), Mintzberg et al. (2009) et Endersby (2009) : les *splitters* caractérisent des chercheurs darwinistes qui privilégient au sein d'une population ce qui divise ses membres par opposition aux *lumpers* qui privilégient ce qui agrège.

<sup>594</sup> De Meur et Rihoux, 2002, p.25.

<sup>595</sup> *Boursorama Banque* a été radiée de la cote à la demande de sa maison mère *Société Générale* (S.G.) et *Ferratum Bank* coté à la bourse de Francfort fait donc figure d'exception.

<sup>596</sup> Les 1 000 salariés de *Boursorama banque*, estimation à fin 2018, s'agissant du leader de la banque en ligne en France, pèsent peu par rapport aux 145 700 salariés de la maison mère *Société Générale* à la même époque.

Nous avons enfin, proposé le concept de banque universelle étendue (*extended universal banking*), mais le concept de banque universelle est quant à lui établi, bien connu, puisqu'il a fait l'objet de nombreuses études depuis les années 1990. Nous devons citer notamment les travaux de Sauders et Walter (1994), de Benston (1994) et de Walter (1997). Ces études soulignent que ce modèle réduirait le risque<sup>597</sup> et permettrait de bénéficier d'économies d'échelles (*economies of scale*) et de gamme (*economies of scope*) dans une industrie à forts coûts fixes. Selon Tilly (1998), la banque universelle est née en Europe au XIXe siècle, la banque universelle étendue caractériserait donc les banques européennes du XXIe. Derrière, le concept que nous proposons se cache une extension de gamme aux clients attirés par les néobanques et les plateformes. Le périmètre des banques universelles n'a cessé de s'étendre au fil du temps, s'agit-il d'une *mutation* ou d'une simple nouvelle étape au sein d'un *continuum*. Le débat reste entier, d'autant que l'évolution est en cours.

Nous avons souligné dans notre étude, à l'instar de nombreux observateurs<sup>598</sup>, que le développement du *virtuel* rendait en quelque sorte inexorable tant les conquêtes de parts de marché des banques en ligne et des néobanques que la transformation digitale des anciennes banques traditionnelles à l'approche désormais *multicanal*. Ne s'agit-il pas d'un *phénomène de myopie* ? Le virtuel est-il réellement si virtuel ?

Tout d'abord les banques en ligne et les néobanques sont des entreprises dont les actifs physiques sont non nuls (salles de serveurs informatiques et locaux immobiliers pour les téléconseillers et le *back-office*). Mais surtout, si certains acteurs recrutent exclusivement leurs clients sur internet, de nombreuses autres firmes recherchent des réseaux physiques non bancaires pour attirer<sup>599</sup> les clients du *retail banking*. Les réseaux alternatifs ont été utilisés dès les débuts de la banque en ligne par *Axa Banque*, puis *Allianz Banque* qui outre leur présence online, se sont appuyées sur les agences d'assurance de leurs maisons mères.

---

Néanmoins, *Boursorama Banque* a annoncé un dépassement des 2 millions de comptes pour l'été 2019 et vise 3 millions de comptes en 2021. A l'inverse, *S.G* a vu son nombre de particuliers passer de 8,6 millions en 2012 à 7,5 en 2018. La tendance est donc claire. [https://www.lemonde.fr/economie/article/2019/05/09/les-banques-en-ligne-defient-les-enseignes-traditionnelles\\_5459947\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2019/05/09/les-banques-en-ligne-defient-les-enseignes-traditionnelles_5459947_3234.html)

<sup>597</sup> La *diversification* et la *mutualisation* accrue permettent d'atténuer la *volatilité* des performances économiques des banques universelles.

<sup>598</sup> Comme par exemple le régulateur ACPR dans une étude parue fin 2018 qui annonce un accroissement des parts de marché en France pour les banques en ligne et les néobanques.

<sup>599</sup> Ceci n'est pas sans rappeler en biologie la notion de phénotype étendu (*extended phenotype*) que l'on doit à Dawkins (1982). Ce phénomène voit l'araignée utiliser sa toile pour attirer sa proie, la mouche. Ce qui n'est pas sans similitude avec la borne utilisée par *Nickel* chez les buralistes ou la nouvelle cabine photomaton aménagée en micro-banque par *Anytime* pour attirer les clients de passage des partenaires.

Cependant, un nouveau phénomène semble se développer avec une créativité accrue s'agissant des acteurs ayant une *présence mixte*<sup>600</sup>. *Nickel* s'est appuyé dès son lancement sur les bureaux de tabac<sup>601</sup> installant une borne dans le cadre d'un partenariat passé avec la *Fédération des buralistes*. L'offre *Orange Bank* a été distribuée dans les boutiques de téléphonie de sa maison mère *Orange*. De même, *C-zam* (offre de *Carrefour Banque*) a été commercialisée dans les magasins de la maison mère *Carrefour*.

Parfois, ce mouvement vers *une présence mixte* s'est effectué dans le temps. *Anytime* n'a conclu son partenariat avec *Photomaton* qu'à la fin 2018 après plusieurs années d'existence purement virtuelle. La direction générale a motivé ce changement stratégique par le fait qu'elle estimait que le coût d'acquisition de nouveaux clients, par le biais du partenariat, devrait être maîtrisé. *Orange Bank* de son côté entend en 2019 étendre la distribution de son offre de banque mobile via les agences d'assurance de *Groupama* (son actionnaire minoritaire) et du *GAN*. N'assiste-t-on pas de fait à une guerre entre les réseaux alternatifs et les réseaux bancaires déjà fragilisés<sup>602</sup>?

A ce jour, néanmoins, en dehors du grand succès rencontré par *Nickel*, les expériences de *C-zam* et *Orange Bank* sont beaucoup plus mitigées. L'accord *Anytime-Photomaton* est de son côté trop récent pour que nous puissions porter un jugement sur celui-ci. Quant aux acteurs historiques (*Axa Banque*, *Allianz Banque*) de la présence mixte en l'absence d'informations, il est impossible d'attribuer l'accroissement de la base clients à internet ou au réseau physique d'agences d'assurance des maisons mères. A ce jour la guerre des *réseaux alternatifs* contre les *réseaux bancaires* ne serait donc guère concluante<sup>603</sup>. Bien plus, les deux leaders mondiaux (*Revolut*, *N26*) des nouveaux acteurs<sup>604</sup> ont une présence exclusivement virtuelle pour l'acquisition des clients, ce qui témoigne d'un modèle qui fonctionne, et qui inquiète les banques traditionnelles. La menace virtuelle serait donc bien réelle. Le français *Boursorama Banque* en plein essor en est une autre illustration.

Nous terminerons classiquement par les perspectives de dépassement.

---

<sup>600</sup> Le mot « *phygital* » a été créé, par la contraction de physique et digital pour souligner cette présence duale.

<sup>601</sup> Sur un modèle d'affaires qui ressemble à celui de la banque italienne *Banca 5*.

<sup>602</sup> La fréquentation en baisse des agences bancaires légitime les programmes de réduction des réseaux.

<sup>603</sup> Alors même que tous les grands réseaux bancaires ferment des agences et que le rythme des fermetures s'accélère.

<sup>604</sup> *ING Direct* en Europe possède toujours une logueur d'avance en nombre de clients.

L'écologie des populations a consacré de nombreuses recherches aux banques à réseaux dans lesquelles la géographie joue parfois un rôle important mais son rôle doit être repensé pour une partie des acteurs qui n'ont qu'une présence virtuelle<sup>605</sup> : application mobile, site internet ou de manière croissante les deux. Cela mériterait à l'évidence une étude spécifique : que signifie aujourd'hui la notion de marché domestique ? S'agit-il de l'hexagone ou de l'EEE ? L'étude de l'impact de l'EEE sur les acteurs opérant en France a permis de mettre en lumière l'importance du phénomène d'immigration, qui n'a pas été véritablement étudié par l'écologie des populations organisationnelles. Ces deux questionnements relèvent d'un unique phénomène : quel est l'impact de la *digitalisation* sur la *dimension spatiale* de la concurrence bancaire ? Cela passerait aussi par la question de la *mesure de l'attractivité des territoires de vente* et des *critères d'arbitrage* entre ces divers territoires accessibles. Autre élément à considérer, autrefois les banques en ligne se dotaient systématiquement d'une implantation physique, aujourd'hui ce n'est plus toujours le cas notamment pour les néobanques. Il serait donc question de la dichotomie : *immigration physique* ou *immigration virtuelle* (notamment grâce au passeport européen).

Une autre piste de recherche consisterait à étudier plus spécifiquement le *phénomène de mutation*. Il serait à cet égard, intéressant d'étudier de manière spécifique les mutations de fintechs en banques en ligne (le suédois *Klarna*, ou l'anglais *Zopa*) ou en néobanques (le britannique *Revolut* et l'allemande *N26*) qui ont également obtenu des licences bancaires. Une telle étude devrait avoir un cadre européen et plus probablement mondial, afin d'obtenir une taille significative. Une étude comparée du phénomène de mutation en France et au Royaume-Uni serait peut-être susceptible d'offrir un échantillon d'une taille suffisante. Pourquoi certains acteurs décident-ils de muter et pas d'autres ? La mutation n'étant pas automatique mais un choix stratégique consistant à demander une licence bancaire. Quels avantages sont espérés pour décider d'opter pour une réglementation bancaire beaucoup plus stricte ? Pourquoi certains acteurs choisissent-ils de ne pas changer de population ? Les comportements de mutation sont-ils les mêmes dans toutes les géographies. Sont-ils affectés par la diversité des formes organisationnelles ? Peut-on établir un *portrait robot* des firmes appelées à muter ? Une étude d'AQQC simple (csQCA) permettrait de tester des conditions déterminantes dans le choix de muter ou non ?

---

<sup>605</sup> Ce n'est pas vrai pour les acteurs ayant un *business model* mixte qui offrent aussi un contact physique via des réseaux alternatifs (*Axa Banque, Allianz Banque, Orange Bank, C-zam, Anytime ...*).

Par ailleurs au-delà du statut juridique qui impacte sur la forme organisationnelle, il conviendrait d'ajouter la mutation éventuelle vers un *modèle mixte* d'acquisition de la base client comme l'accord entre *Anytime* et *Photomaton*. Et même, le cas échéant, l'approfondissement du dualisme comme par exemple l'extension en 2019 aux réseaux d'assurance de *Groupama* et du *GAN* de la commercialisation de l'offre *Orange Bank*<sup>606</sup>.

Existe-il un cycle de vie de la mutation ? Quels en sont ces déterminants ? Peut-on établir une typologie des divers acteurs qui ont effectué ce choix ? Peut-on identifier un mécanisme ? Il s'agirait à l'évidence d'une nouvelle étude dans le cadre théorique de l'écologie des populations organisationnelles.

Pour conclure notre thèse EDBA, nous devons constater qu'à une période de croissance bancaire extensive<sup>607</sup> (1860-1975) a succédé une période d'intense changements (1994-2019) liée notamment à l'émergence des banques en ligne, puis des néobanques, couplée avec la recherche contrainte de gains de productivité des acteurs traditionnels. Nous évoquerons cinq aspects marquants qui caractérisent la période de bouleversements en cours. Premièrement, une situation de départ en 1993, où les parts de marché de la banque de détail semblaient définitivement figées par les tailles respectives des réseaux d'agences, et les acteurs résignés. Aujourd'hui, au contraire, les nouveaux acteurs qui vont proposer la meilleure offre sont susceptibles de conquérir des parts de marché significatives. L'opportunité d'acquérir des clients face à la concurrence se double aussi du risque accru qui porte sur le portefeuille de clients existants longtemps perçu à tort comme fondamentalement captif par les acteurs traditionnels. Deuxièmement, la digitalisation rend largement inopérante ces vastes réseaux d'agences. David semble à nouveau pouvoir espérer triompher de Goliath. En effet, des banques à réseau perdent depuis quelques années des parts de marché face aux nouveaux acteurs, et à un rythme qui s'accélère selon l'ACPR (2018). Cette vision doit être tempérée par le fait que les nouveaux entrants à la faveur de montants levés de plus en plus considérables<sup>608</sup> ne sont plus vraiment des nains et

---

<sup>606</sup> Fin 2017 lors du lancement d'*Orange Bank* la commercialisation était virtuelle et via le réseau de boutiques de téléphonie de la maison mère Orange.

<sup>607</sup> Plihon (1995) : les ouvertures d'agence permettent la croissance du PNB, c'est à dire une croissance extensive, mais à partir de 1975 la fonction de production devient intensive (recherche de gains de productivité).

<sup>608</sup> *N26* ; 512,8 millions de \$, *Revolut* : 336,4 millions de dollars, *Monese* : 77,2 millions de dollars.

aspirent à devenir des géants. Ils s'en donnent de manière croissante les moyens financiers. Certains acteurs digitaux<sup>609</sup> utilisent à l'inverse des réseaux alternatifs contre les banques commerciales. Troisièmement, les acteurs étrangers qui ont longtemps et souvent échoué sur le marché français réputé difficile commencent à prendre leur revanche. *ING Direct* a été le précurseur en étant longtemps le N°1 français de la banque en ligne fort d'un million de compte mais a été dépassé aujourd'hui<sup>610</sup>. Ce brillant résultat pouvait cependant n'être considéré que comme une exception, car il s'agissait de la filiale française du leader mondial de la banque en ligne. Le modèle n'était souvent pas jugé duplicable. De nos jours, *N26* et *Revolut* se sont développés de manière concomitante sur divers marchés, ce qui ne les pas empêché en quelque années d'afficher un nombre de comptes français cumulé dépassant lui aussi le million de clients<sup>611</sup>. Quatrièmement, le *low-cost* qui avait affecté de nombreux secteurs tend à se propager à son tour dans le secteur bancaire à la faveur notamment, mais pas exclusivement<sup>612</sup>, du développement des banques en ligne et des néobanques. Cinquièmement, il s'agit d'un phénomène très complexe à étudier en raison de la grande diversité des acteurs et d'une histoire en train de s'écrire. Nous renvoyons à nos deux taxonomies des banques en ligne et des néobanques qui témoignent d'une grande diversité des formes organisationnelles rencontrées. La bataille est bien engagée sur le marché français du *retail banking*, mais la guerre est encore loin d'être finie et son issue demeure indécise.

---

<sup>609</sup> *Nickel, Orange Bank, Anytime ...*

<sup>610</sup> *Boursorama Banque* déjà évoqué.

<sup>611</sup> A comparer à 80 millions de compte environ en France selon l'estimation 2018 de l'ACPR.

<sup>612</sup> Offre *low-cost* dénommée *Eko* au *Crédit Agricole* ou *Avantoo* au *Crédit Mutuel* par exemple.

## ANNEXE 1 : INDEX DES FIGURES ET ENCADRES.

Numéro	Titre de la figure	Page
1	Recherche du mot banque en ligne en France dans Google depuis 2004.	13
2	Recherche du mot néobanque en France dans Google depuis 2004.	14
3	Croissance exponentielle (A) et croissance logistique d'une population isolée (B)	32
4	La stratégie : facteur de transformation de l'évolution organisationnelle ?	41
5	Processus séquentiel de l'écologie de la pré-entrée de nouvelles organisations.	68
6	Finance directe versus finance indirecte.	81
7	Le portefeuille d'activité d'une banque de détail.	85
8	La mobilisation des avantages concurrentiels	87
9	L'analyse concurrentielle de Porter adaptée aux services financiers.	88
10	La chaîne de valeur bancaire (banque de détail)	89
11	Fidélité des clients lors d'une fermeture d'agence dans divers pays	91
12	Représentation fonctionnelle de la gestion des risques bancaires.	102
13	Qualité perçue des principales banques en ligne dans l'hexagone.	110
14	Synthèse de la notation digitale des banques françaises (digitales ou non) et de N26.	114
15	La forte productivité de quelques banques en ligne françaises.	126
16	Produit Net Bancaire de quelques banques en ligne en millions d'euros.	127
17	Résultat Net (ou pertes) de quelques banques en lignes (en millions d'euros).	128
18	L'industrie des <i>FinTech</i> en France par métier exercé.	130
19	Borne de Nickel (ex-compte Nickel) chez un buraliste.	141
20	Coffret C-zam « Le compte courant en libre-service » et son affichage.	142
21	Ouverture de compte <i>Anytime</i> dans une cabine <i>Photomaton</i> .	143
22	Evolution du % de la population française ayant accès à internet à domicile.	147
23	Nombre d'utilisateurs de Smartphones en France de 2013 à 2019.	148
24	Condition suffisante versus résultat.	195
25	Condition nécessaire versus résultat.	194
26	L'AQQC et l'entonnoir de la complexité et ses étapes concrètes et des boucles de rétroaction ( <i>with concrete steps and feedback loops</i> ).	197
27	Correspondance entre l'AQQC et la zone d'analyse comparative.	200

28	Diagramme de Venn avec trois variables.	208
29	Schéma des configurations.	211
30	Présentation générale de la QCA.	220
31	Recensement (courbe cumulée nette) des banques en ligne et néobanques.	222
32	Morts organisationnelles de banques en ligne représentées en nuage de points.	223
31	Décomposition de la croissance respective des deux sous-populations.	225
32	Part respective des créations et des arrivées d'acteurs étrangers en France.	227
33	Forces agissant sur l'intensité concurrentielle (France et EEE) au sein de la communauté des services bancaires et de paiement en ligne.	231
34	La perception d'une amélioration du couple risque / rendement pour les candidats à l'immigration.	234
35	Les deux vagues de fusions et acquisitions (2002 et 2016-2017).	235
36	Réprésentation graphique ( <i>Visualizer</i> ) des vivants et des morts avec <i>Tosmana</i> .	247
37	Représentation graphique des configurations avec le <i>Visualizer</i>	249
38	Représentation graphique des configurations avec le visualiseur (Étude 2 bis).	261
39	Le phénomène de mutation dans la communauté des banques en ligne et des néobanques.	263
40	Cheminement de la gestation à la mort (ou cycle de vie) : le mécanisme social.	265
41	Un mécanisme social : La malédiction de la réplication fatale des banques en ligne étrangères implantées en France (2001-2017).	268
42	Arbre de classification des banques en ligne (établissements de crédit) en France (base recensement).	269
43	Arbre de classification des néobanques en France (base recensement).	270
44	Représentation du concept « pur » de « banque universelle étendue ».	272
45	Quelques acteurs mondiaux de la banque en ligne et de la néobanque.	273
46	La liaison PNB et nombre de guichets pour les banques AFB.	335
47	La corrélation entre le nombre de salariés et de guichets sur longue période.	336



48	Dessin humoristique d'Aurel paru dans <i>Le Monde</i> à propos de <i>Fidor Bank</i> .	353
49	Dessin d'Aurel paru dans <i>Le Monde</i> à propos des néobanques <i>Revolut</i> et <i>N28</i> .	364
50	Cabine expérimentale du partenariat Photomaton - Anytime.	380
51	L'avis de décès de VTB Direct France (VTB Bank).	392
52	Télécarte de <i>Banque Directe</i> (1994).	398
53	Slogan publicitaire de <i>Banque Directe</i> .	398
54	Représentation par le <i>visualizer</i> (apparition de cas contradictoires).	401
55	Représentation par le <i>visualizer</i> (disparition des cas contradictoires avec la nouvelle définition de la légitimité).	406

Numéro	Titre de l'encadré	Page
1	L'analyse par les géographes des mouvements migratoires.	41

## ANNEXE 2 : INDEX DES TABLEAUX.

Numéro	Titre du tableau	Page
1	Écologie des populations versus écologie communautaire chez Astley.	44
2	Unité d'analyse et approche requise en évolutionnisme chez Carroll.	44
3	Rôles pouvant être exercés par les formes organisationnelles.	47
4	Genèse de la liaison âge et mortalité : les termes du débat.	69
5	Les trois principales versions de l'écologie des populations.	77
6	L'évolution du nombre d'agences bancaires en France (2000-2020P).	90
7	Décomposition analytique du ratio de coefficient net d'exploitation	94
8	Indicateurs d'activité et de rentabilité des banques.	95
9	Grille de notation financière à court terme et à long terme.	99
10	Synthèse des capitaux propres requis pour les établissements de crédit – EC (dont les banques) et les services alternatifs (SFA).	112
11	Les diverses populations contrôlées en France par l'ACPR.	113
12	Statuts juridiques des néobanques.	133
13	Le marché des 10 néobanques selon la définition de Xerfi.	134
14	Principales différences entre une banque et une néobanque.	135
15	Profil des fondateurs de Compte Nickel (devenu Nickel).	137
16	Capture de clients sur des lieux physiques non bancaires.	140
17	L'évolution des principaux moyens de paiement en France.	144
18	Type d'actionariat des banques en lignes versus les néobanques.	152
19	Exploitation de l'idée de bancarisation des non bancarisés.	153
20	Les néobanques et l'exploitation de l'idée de captation des « Millenials ».	154
21	Paysage concurrentiel de quelques acteurs opérant sur le marché français.	155
22	D'après les stratégies génériques de Porter (1980).	155
23	Présence (ou absence) du mot banque dans le nom ou la marque des banques en ligne et des néobanques.	158
24	Nombre de mots contenu dans le nom de l'organisation ou la marque.	159
25	Noms fondés sur un acronyme de trois lettres ou autre.	160

26	Comment identifier les populations et affecter les individus.	167
27	Dimension du champ concurrentiel choisi par quelques acteurs.	167
28	Principales études disponibles sur le marché français.	169
29	Sélection de sites internet traitant des services bancaires en ligne.	169
30	Échantillon des acteurs en France retenu pour l'étude 1 : Survie et mort	173
31	Échantillon retenu pour l'étude 2 : achat ou non-rachat.	174
32	Types de questionnements possibles dans une étude évolutionniste.	175
33	Essai de synthèse des dichotomies entre méthode qualitative et quantitative.	178
34	Conditions testées et résultat : étude 1 sur la survie et la mort.	185
35	Conditions testées et résultat ( <i>outcome</i> ) : étude 2 et 2 bis, le rachat et le non-rachat.	186
36	Matrice du nombre de cas minimum en fonction du nombre de conditions.	187
37	L'augmentation exponentielle d'un nombre de combinaisons possibles en fonction du nombre de conditions.	187
38	L'étude empirique de Deloitte –Altares.	189
39	Noms successifs donnés à l'approche fondée sur une analyse logique intercas.	194
40	Comparaison entre QCA simple ( <i>crisp set</i> ) et degré de logique floue ( <i>fuzzy set</i> ).	202
41	Les deux types de QCA (petits échantillons et grands échantillons).	203
42	Principales propriétés booléennes.	206
43	Zones élémentaires, zones composites et monômes et complexité associée.	210
44	L'équivalence et l'implication.	213
45	Le <i>design</i> de la recherche de l'étude 2 (rachat ou non-rachat).	218
46	Le <i>design</i> de la recherche de l'étude 2 Bis (changement d'une condition).	218
47	Nos chiffres nets cumulés des deux populations sur la période 1994-2018 (31/12).	221

48	Étude de la cohésion de la communauté composée des banques en ligne (BEL) et des néobanques (N).	224
49	Montants connus des sommes levées par 10 acteurs (base recensement).	228
50	Part respective et séquençage des naissances et de l'immigration.	230
51	Importance (masse) des acteurs à actionnariat étranger présents en France.	232
52	Codage de l'échantillon des acteurs des services bancaires en ligne.	236
53	Analyse de la fréquence des configurations : Vivant et morts.	237
54	Table de vérité retraitée par la persistance des configurations.	238
55	Rapport complet des conditions et des configurations de survie.	239
56	Impliquants premiers en cas de vie	242
57	Rapport complet des conditions et des configurations de mort	243
58	Impliquants primaires en cas de mort.	246
59	Codage de l'échantillon pour les opérations de M&A	248
60	Table de vérité retraitée par la consistance des configurations : M&A	249
61	Rapport complet des conditions et des configurations de rachat (avec cas contadictaires).	250
62	Productivité de grandes banques universelles.	252
63	Productivité d'acteurs vivants ou morts des services bancaires en ligne.	253
64	Table de vérité ( <i>Truth Table</i> ) sans cas contradictoires.	254
65	Table de vérité ( <i>Truth Table</i> ) retraitée par la consistance des configurations.	255
66	Rapport complet des conditions et des configurations de rachat (étude 2 bis).	256
67	Impliquants primaires en cas de rachat.	258
68	Impliquants primaires avec la formule parcimonieuse en cas de rachat	258
69	Rapport complet des conditions et des configurations de non-rachat.	259
70	Impliquants primaires en formule parcimonieuse en cas de non- rachat.	260
71	Typologie et cas de mutation.	264

72	Comment selon la QCA compréhensive sont rachetées les banques en lignes, les néobanques et les fintechs appelées à devenir des néobanques.	266
73	Acteurs mondiaux (hors France) des néobanques.	274
74	Respect du critère de Marx pour l'étude 1 (Survie).	275
75	Test du caractère nécessaire et suffisant des conditions prises individuellement et rapportées aux cas : les conditions et leurs négations ou absences (précédées du signe ~).	278
76	Vérification du critère de Marx pour l'étude 2 (rachat).	279
77	Test du caractère nécessaire et suffisant des conditions prises individuellement et rapportées aux cas : les conditions et leurs négations ou absences (précédées du signe ~) : Rachat.	280
78	Test du caractère nécessaire et suffisant des variables prises individuellement et rapportées aux cas : les conditions et leurs négations ou absences (précédées du signe ~) : Non-rachat	281
79	La dichotomie <i>lumpers versus splitters</i> .	285
80	Repères chronologiques	330
81	Synthèse des dates de l'émergence de la banque en ligne en France.	338
82	Principaux acteurs de la guerre des livrets en France (2002).	390
83	Nouveau full report avec le nouveau codage de <i>Revolut</i> .	400
84	Full report en cas de vie (Changement de la définition de la légitimité).	403
85	Full report en cas de mort (Changement de la définition de la légitimité).	405

### ANNEXE 3 : L'USURE UN FREIN AU DEVELOPPEMENT DE LA BANQUE.

Les questions des taux d'intérêt et du taux de l'usure sont fondamentales parce que l'impopularité de l'usure a été dans l'histoire un important justificatif à la fin autoritaire d'activités bancaires par le biais de confiscations royales<sup>613</sup>. L'usure dénoncée dès l'Antiquité survit de nos jours puisque toutes les banques françaises ont à se conformer aux divers taux de l'usure publiés par la Banque de France, et alors que la finance islamique a été récemment introduite en France, laquelle interdit le *ribâ* (intérêt au sens d'usure).

Goetzmann et Rouwenhorst (2005) dans leur ouvrage collectif s'interrogent sur l'apparition de *l'innovation financière dans l'histoire* et datent le début de celle-ci à l'apparition des taux d'intérêts en Mésopotamie. Il y a plus de trois mille ans av. J.-C., à Babylone, les premières traces de contrat de prêts témoignent de la naissance des opérations bancaires. Selon eux un facteur fondamental permissif résidait dans la bonne maîtrise par les Babyloniens des mathématiques indispensables aux calculs de ceux-ci. Ils utilisaient un système complexe dit six-décimal (base 60) et savaient calculer les intérêts composés. De Mieroop (2005) qui étudie les prêts sumériens note que s'ils savaient calculer les intérêts à long terme, même si en pratique on ne trouve pour l'essentiel que des traces d'opération de prêts à court terme reposant sur denrées agricoles (les « commodities » des banquiers contemporains) ce qui n'a rien d'étonnant s'agissant d'une économie dominée par le secteur primaire. Ces contrats n'étaient pas oraux, mais écrits et sculptés dans des blocs de pierre pour conserver des preuves de ceux-ci, et de leurs conditions<sup>614</sup>. Le non-remboursement peut donner lieu à esclavage, néanmoins à partir du 17<sup>e</sup> siècle av. J.-C. les prêteurs se sont trouvés exposés au choix discrétionnaire du souverain consistant à annuler purement et simplement la dette des particuliers, au nom de « *l'établissement de l'ordre dans le pays* ». À l'inverse, les décrets royaux ne peuvent pas annuler les créances entre commerçants, censés être mieux à même de mesurer les conséquences de leurs actes. L'équivalent babylonien de l'expression contemporaine *capital et intérêt* est donc *ur et sibtu*.

---

<sup>613</sup> Notamment les templiers, puis les juifs et les lombards au XIV<sup>e</sup> siècle.

<sup>614</sup> Dans ces blocs le terme crucial est « ur » qui signifie prêt (*loan*) et représente le capital du. Dans les blocs ci-dessus figurent les noms et les quantités d'orge empruntés par 15 agriculteurs, l'échéance et les modalités du remboursement du capital et des intérêts. Il y avait deux types de prêts à court terme : ceux rendus indispensables par des arriérés de paiements et ceux nécessités par des cas d'urgence.

Le roi Hammurabi (1793-1750 avant J.-C) a fait graver sur une diorite <sup>615</sup>noire son célèbre code dont une partie du texte peut être considéré à priori sans contestation possible comme le plus ancien droit bancaire mondial connu à ce jour. Selon Goetzmann et Rouwenhorst (2005), la plus ancienne référence à des taux d'intérêt est le monumental cône d'Enmetena datant de 2 400 avant J.-C. De son côté, Marie-Jeanne (2013) souligne la grande spécificité mésopotamienne qui confère une grande flexibilité de remboursement<sup>616</sup> à l'emprunteur, d'ailleurs motivé pour rembourser puisqu'une défaillance peut le conduire à l'esclavage. Bien plus, les Babyloniens sont également les inventeurs du taux de l'usure au sens ou nous l'entendons de nos jours, c'est-à-dire que les taux d'intérêt sont soumis à un *plafond légal*.

Marie-Jeanne (2013), note que chez les grecs les taux d'intérêts sont peu encadrés<sup>617</sup>. Pour Aristote : « *L'intérêt est de l'argent issu d'argent, et c'est de toutes les acquisitions celle qui est le plus contraire à la nature.* » Daniel (2010), souligne que les conséquences néfastes que stigmatise d'abord Aristote sont des mécanismes qui peuvent conduire à l'esclavage<sup>618</sup>.

Charlemagne édicte dans l'empire carolingien une interdiction de prêter de l'argent à intérêt dès l'*Admonitio generalis* de 789. Puis, il réaffirme cette position par un capitulaire de 808 qui donne comme définition de l'usure la pratique consistant à demander en retour plus qu'il n'a été originellement reçu. Ces textes sont constitutifs d'une assimilation entre l'intérêt et l'usure qui sont alors perçus comme des synonymes. Au XII<sup>e</sup> siècle, la position la plus sévère est prise par le grand théologien Pierre Lombard (vers 1100 -1160) qui considère qu'il n'existe pas de différence entre l'usure et un *vol*. Il affirme que l'usure est une violation du quatrième commandement de Moïse : « Tu ne commettras pas de vol ». En 1193, le concile du Latran pose comme principe qu'il faut refuser aux coupables du *crime d'usure* tant la communion que l'enterrement en sol chrétien. Pour Naudet (2009), les scolastiques (du latin *scolasticus*) diffusent la pensée enseignée, celle-ci s'appuie sur les

---

<sup>615</sup> Celle-ci se trouve au musée du Louvre à Paris.

<sup>616</sup> « *On observe ainsi que la notion de prêt en Chaldée, vers le second millénaire avant notre ère, est plus large qu'en droit moderne puisque l'emprunteur peut rendre, à une époque déterminée, soit une quantité égale de choses de même espèce et de même qualité, soit une quantité équivalente de choses d'une autre espèce. On peut donc faire un prêt d'argent remboursable en blé, oignons ou briques, mais également un prêt de laine ou d'huile remboursable en argent* ». (Marie-Jeanne, 2013, p.266)

<sup>617</sup> « *En Grèce, la limitation légale du taux de l'intérêt était une mesure exceptionnelle et temporaire. Le prêt à intérêt n'était pas prohibé. À titre d'exemple, au Ve siècle avant notre ère, en 434, la banque du temple de Délos prêtait à 10 %.* » (Marie-Jeanne, 2013, p.267).

<sup>618</sup> « *Celui qui emprunte le fait en général dans l'urgence pour se défaire d'engagements antérieurs pris à la légère. S'il paie dans un premier temps avec ce qu'il emprunte, il finit par se trouver dans l'impossibilité physique de rembourser. Aristote voit dans le prêt un mécanisme qui conduit inexorablement les emprunteurs à la ruine, puis à la perte de leur liberté.* » (p.22)

textes religieux chrétiens, l'analyse des théologiens et la pensée aristotélicienne. Selon Daniel (2010), tout au long du Moyen-Âge le dicton issu de la pensée aristotélicienne *Nummus nummum non parit (l'argent ne fait pas de petits)* domine la société française et légitime d'exécuter l'usure. Favier (1987) cite les propos du prédicateur Jacques de Vitry particulièrement durs à l'encontre des usuriers<sup>619</sup>.

Le premier théologien à accepter le prêt à intérêt n'est pas catholique, il s'agit d'un protestant, le français Jean Calvin, qui dans sa *lettre à Claude de Sachins*, datant de 1545, propose son premier texte sur l'usure, mais qui sera suivi de plusieurs autres écrits. Dans la pensée de Calvin, il convient de distinguer le *caractère licite du prêt à intérêt fait au riche qui sera capable de faire fructifier cet argent* en s'enrichissant davantage, notamment les marchands, alors que le prêt au pauvre reste interdit, car il ne ferait qu'accroître leur précarité. Néanmoins, l'avancée est fondamentale, car elle légitime le financement du capitalisme à la renaissance. Elle a été théorisée ultérieurement par Weber<sup>620</sup> dans *l'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* paru pour la première fois en 1905. Weber (2017), poursuit par ailleurs sur ce qui constitue le fondement de la vision luthérienne :

« *L'accomplissement de ces devoirs, et lui seul, est la volonté de Dieu, et par conséquent tous les métiers licites ont absolument même valeur devant Dieu.* (p.92). Selon Weber, si le capitalisme n'était pas compatible avec le catholicisme du Moyen-Âge on le doit notamment aux : « *... paroles de Saint Thomas qualifiant de turpitude la recherche du profit (ce terme incluant même le profit inévitable et par conséquent éthiquement justifié).* » (p.75)

L'autorisation de l'intérêt est assez corrélée en France au mouvement de déchristianisation, et dès lors la survivance d'un taux de l'usure ne va pas de soi. Baudassé et Lavigne (2000), notent que tout un courant libéral inspiré de Jeremy Bentham et de son œuvre *Defense of Usury* publiée en 1787, laquelle aura un grand retentissement, s'y oppose au nom de la liberté des affaires et du principe du « laissez faire » qui doit prévaloir aussi dans cette question. Baudassé et Lavigne (2000), s'interrogent sur les raisons qui prévalent dans le fait de légiférer sur le taux de l'usure, c'est-à-dire plafonner le taux d'intérêt maximum

---

<sup>619</sup> « *Dieu a ordonné trois genres d'hommes : les paysans et les autres travailleurs pour assurer la subsistance de tous, les chevaliers pour les défendre, les clercs pour les gouverner. Mais le diable en a ordonné un quatrième : les usuriers. Ils ne participent pas au travail des hommes. ... À la quantité d'argent qu'ils reçoivent de l'usure correspond la quantité de bois envoyée en enfer pour les brûler.* » (Favier, 1987, p.408).

<sup>620</sup> Weber (2017) note de manière très explicite : « *C'est le calvinisme qui paraît avoir exercé une des actions les plus fortes, même en Allemagne : plus que d'autres, plus que luthéranisme par exemple, la confession « réformée » aurait favorisé le développement de l'esprit capitaliste, dans le Wuppertal et ailleurs.* » (p.40).



susceptible d'être demandé par les banques. Ils notent que le principal argument consiste à considérer qu'une telle législation constitue la négation même du principe de marché <sup>621</sup>et en particulier de susciter un équilibre grâce à la liberté des prix.

Plus récemment, l'économiste Avio (1973, 1974, 1975), théorise la nécessité du taux de l'usure selon le raisonnement suivant : accorder des crédits aux plus fragiles, les conduits au surendettement, à l'exclusion, et engendre une fracture sociale. Glaeser et Scheinkman (1998), quant à eux, expliquent que les individus sont exposés à un aléa au cours de leur vie, les mieux lotis seront aisés et deviendront des prêteurs, à l'inverse les moins doués vont devenir pauvres et ils seront candidats à l'endettement. L'État doit rééquilibrer les choses. Dans l'hexagone, la législation bancaire contemporaine régissant les seuils de l'usure<sup>622</sup> repose sur les articles L. 314-6 à L. 314-9 du code de la consommation et sur l'article L. 313-5-1 du code monétaire et financier. Ces dispositions trouvent leur fondement dans trois textes : loi n° 2003-721 du 1er août 2003 pour l'initiative économique ; loi n° 2005-882 du 2 août 2005 en faveur des PME ; loi n° 2010-737 du 1er juillet 2010 portant réforme du crédit à la consommation (dite « loi Lagarde »). L'article 1er de la loi du 1er juillet 2010 a institué le Comité de suivi de la réforme de l'usure, chargé de suivre et d'analyser les évolutions des taux d'intérêt des prêts aux particuliers, notamment au regard du mode de fixation des taux de l'usure. Le comité examine par ailleurs également les conditions du financement des établissements de crédit et procède à l'analyse de leurs marges. Cette législation de l'usure ne concerne en pratique que les banques en ligne qui sont les seules à pouvoir faire du crédit en tant qu'établissements de crédit. En effet, les néobanques ne sont le plus souvent que des « établissements de paiements » ou des « établissements de monnaie électronique » et ne peuvent donc pas prêter d'argent. Dans la lignée des souverains de Mésopotamie ou de l'église au Moyen-Âge, c'est à l'État depuis 1807, via la Banque de France et ses taux de l'usure, qu'il incombe de lutter contre des taux (et frais) illégitimes.

---

<sup>621</sup> « En effet, la liberté des marchés permet d'atteindre, sous certaines hypothèses, un état de l'économie où il n'est pas possible d'améliorer la satisfaction d'un individu sans dégrader celle d'un autre (état que les économistes appellent un optimum de Pareto). En interdisant le prêt au-delà du taux d'usure, on réduit la satisfaction du prêteur, mais aussi de l'emprunteur qui était prêt à payer ce taux et qui se voit interdit de contracter l'emprunt usuraire, sans pour autant qu'un autre prêt, à un meilleur taux, ne lui soit fourni. » (p.164)

<sup>622</sup> <https://www.banque-france.fr/statistiques/taux-et-cours/taux-dusure>

## ANNEXE 4 : REPERES CHRONOLOGIQUES.

**Tableau 80. Faits historiques essentiels.**

Année	Évènement.
2 400 Av. J-C.	Cône de pierre du roi Enmetena, premier texte sur les taux d'intérêts.
1 750 Av. J-C.	Le Code d'Hammurabi première trace de droit bancaire. (Diorite au Musée du Louvre).
Vers 330 av. J-C.	<i>L'Éthique à Nicomaque</i> : Aristote condamne usure et la spéculation. Il condamne aussi sous le nom de chrématistique l'accumulation d'argent pour lui-même.
0	Naissance de Jesus Christ lequel chassera les marchands du temple.
789	<i>Admonitio Generalis</i> édicté par Charlemagne qui interdit le prêt à intérêt.
Vers 1270	Thomas d'Aquin dans la <i>Somme théologique</i> reprend la position aristotélicienne.
1179	Le pape Alexandre III condamne le « mort-gage » des Lombards.
1299	Les chiffres arabes (en fait la numérogie est indienne) sont interdits à Florence, ils seront finalement imposés par les banquiers et les chiffres romains seront abandonnés.
1306.	Nouvelle expulsion de France des juifs.
1307.	Confiscation des biens des Templiers.
1311 à 1330.	Persécution des Lombards.
1311	Le pape Clément V affirme que celui qui fait prêt à intérêt est un « hérétique ».
1451.	Arrestation de Jacques Cœur (condamné à mort il s'évade et devient banquier du Pape).
1472	<i>Monte Dei Paschi di Siena</i> : plus ancienne banque du Monde (toujours existante).
1545.	Lettre de Jean Calvin à Claude de Sachins autorisant les taux d'intérêts appliqués aux commerçants (les prêts aux pauvres restent condamnés).
1586	Le pape Sixte-Quint condamne le <i>Triplex</i> (montage destiné à contourner l'usure).
1685.	Révocation de l'Édit de Nantes. Départ de nombreux protestants.
1720	Banqueroute de l'écossais presbytérien J. Law qui s'enfuit de France.
1776	Le banquier protestant genevois J. Necker devient Directeur Général du Trésor Royal.
1789	Les taux d'intérêt sur les prêts sont libres en France.
1793-1994	Fermeture des banques et banquiers guillotins sous <i>la Terreur</i> .
1797	Banqueroute des deux tiers (dernière défaillance de l'État français).
1800	Création de la Banque de France.
1807	Une loi plafonne les taux d'intérêt à un maximum de 5% en matière civile et 6% en matière de commerce, l'usure prend son sens moderne toujours en vigueur aujourd'hui.
1830	Le droit canon reconnaît la légalité des taux d'intérêt.
1852	Création du <i>Crédit mobilier</i> (banque d'affaires) première banque moderne.
1859	Création du Crédit industriel et commercial première banque commerciale moderne.
1865	Loi instituant les chèques.
1867	Faillite du <i>Crédit mobilier</i> des frères Pereire.

1867	Loi sur les sociétés anonymes.
1882	Krach de l' <i>Union Générale</i> . Triomphe de la doctrine Germain (séparation de la banque d'affaires et de la banque commerciale).
Années 30	Sévère crise bancaire. Environ 30 à 40% des banques existantes disparaissent.
1940	Début de l' <i>aryanisation</i> (confiscation) des banques juives par le régime de Vichy.
1941	Loi d'organisation des banques.
1945	Nationalisation de banques à la libération ainsi que de la Banque de France.
1965	Les femmes peuvent ouvrir un compte bancaire sans l'autorisation de leur mari.
1967	Installation du 1 <sup>er</sup> distributeur automatique de billets en France (DAB) à Paris par la Société marseillaise de Crédit (SMC). En 2016 : 58 480 en France (Source : BCE).
1967	Première carte de paiement en France (Association de 6 banques).
1968	Le salaire doit être versé sur un compte bancaire.
1971	Carte à piste magnétique (carte bleue).
1973	On peut payer par carte bancaire à l'étranger.
1974	Invention de la carte à puce par Roland Moreno (1974)
1974	Invention d'internet.
1980	Premiers terminaux électroniques (TPE).
1980	Lancement du Minitel.
1981	Nouvelle vague de nationalisations.
1984	Loi bancaire d'unification des statuts bancaires (« établissements de crédit »).
1984	Création du Groupement des Cartes Bancaires.
1984	Dématérialisation en France des actions et des obligations par la Sicovam.
1986	Fin progressive de l'encadrement du crédit.
1986	Carte bancaire à puce (Visa).
1987	Début des privatisations bancaires.
1990	Lancement du code secret à 4 chiffres pour les cartes bancaires.
1994	Premier plan de sauvetage du <i>Crédit lyonnais</i> et début du scandale.
1994	Création de <i>Banque Directe</i> .
1994	Début d'internet en France avec <i>Worldnet</i> le premier FAI (ISP).
1996	Première <i>Hotline</i> pour faire opposition en cas de perte ou de vol de la carte bancaire.
1998	Création de la Banque Centrale européenne (BCE).
1998	OPA d' <i>Allianz</i> sur les <i>AGF</i> , <i>AGF Banque</i> devient <i>Allianz Banque</i> .
1999	Création du mécanisme de garantie des dépôts bancaires.
1999	<i>La Nef</i> est accusée de financement sectaire par un rapport parlementaire.
2000	Début d' <i>ING Direct</i> en France.
2000	DME1 : Directive sur la monnaie électronique.
2000	Le cryptogramme visuel est apposé au dos des cartes bancaires.

2001	Arrêt des activités d' <i>e-Banking</i> . (Mort organisationnelle).
2001	Le nombre de paiements réalisés par carte bancaire dépasse celui par chèques.
2002	Rachat de <i>Zebank</i> par <i>Egg France</i> .
2002	Axa rachète à Paribas sa filiale <i>Banque Directe</i> et la fusionne pour créer <i>Axa Banque</i> .
2004	Arrêt des activités d' <i>Egg France</i> (Mort organisationnelle).
2005	Fermeture de <i>Bipop Banque</i> (Mort organisationnelle).
2005	<i>Boursorama Banque</i> devient une banque en ligne.
2006	Création de <i>Monabanq</i> .
2006	<i>Crédit Mutuel Arkéa</i> acquiert <i>Fortuneo</i> .
2007	Directive DSP 1 : Directive de libéralisation des services de paiements.
2007	Invention de l' <i>iPhone</i> .
2007	Selon Médiamétrie 50% des Français ont accès à internet.
2007	Loi sur les personnes protégées, développement de <i>CDC-Net</i> services bancaires en ligne de la Caisse des Dépôts et Consignations (État français). Seule néobanque publique.
2007-2008	Crise financière et bancaire mondiale.
2008	Projet de <i>BforBank</i> avec les <i>Caisses Régionales de Crédit Agricole</i> .
2008	Le Trésor Public publie 8 fiches doctrinales sur la finance islamique.
2009	DME 2 : Directive qui remplace et élargit la directive sur la monnaie électronique.
2010	Création de <i>Sogexia</i> , qui deviendra une néobanque.
2011	Premier TPE pour les paiements sans contact.
2011	<i>Chaabi Bank</i> lance une offre de banque islamique (Elle se réclame banque en ligne nous ne la classons pas dans cette catégorie). Filiale de la <i>Banque populaire du Maroc</i> .
2012	Apparition en France de la carte bancaire sans contact.
2012	Le leader mondial de la banque en ligne <i>ING Direct</i> cède ses activités aux E.U, Canada et au R.U. pour que sa maison mère rembourse l'aide obtenue de l'État hollandais.
2012	Création de <i>Compte-Nickel</i> par deux entrepreneurs.
2013	Création de Hello Bank ! par <i>BNP Paribas</i> .
2013	Création de <i>N26</i> en Allemagne.
2013	Création de <i>Revolut</i> aux Royaume-Uni.
2014	Création de l'Union Bancaire européenne (UBE).
2015	Création du Conseil de Résolution Unique (CRU).
2015	DSP 2 : Directive qui abroge et remplace la directive sur les services de paiement.
2015	Extension de l'agrément de <i>La Nef</i> par l'ACPR.
2015	La Cour de cassation condamne l'année lombarde (Calcul des intérêts sur 360 jours).
2016	<i>Orange</i> rachète 70% de <i>Groupama Banque</i> pour créer <i>Orange Bank</i> .
2016	La néobanque luxembourgeoise <i>Olky</i> est prise dans le scandale <i>Veolia Eau France</i> .
2016	<i>Keytrade</i> est racheté par <i>Crédit Mutuel Arkéa</i> et fusionné avec <i>Fortuneo</i> .

2016	Les comptes de <i>Morning</i> sont gelés par l'ACPR (violation du cantonnement).
2017	Acquisition de <i>Fidor Bank</i> (Allemagne et Royaume-Uni) par BPCE.
2017	Rachat de <i>Compte-Nickel</i> par BNP Paribas.
2017	Arrêt des activités de <i>VTB Direct France</i> (Mort organisationnelle)
2017	Lancement de <i>C-zam</i> ( <i>Carrefour Banque</i> ).
2017	Rachat de la fintech <i>Morning</i> par <i>Banque Edet</i> (Groupe Leclerc.)
2017	Rachat de la fintech <i>Pumpkin</i> par <i>Crédit Mutuel Arkéa</i> .
2017	<i>Max</i> est la première néobanque créée par une banque ( <i>Crédit Mutuel Arkéa</i> ).
2018	Début des activités de <i>Fidor Bank</i> en France et fin 3 mois après.
2018	<i>Revolut</i> lève 250 millions de dollars pour accélérer son développement mondial.
2018	<i>N26</i> lève 160 millions de dollars pour son lancement aux États-Unis et au R.U.
2018	<i>La Banque Postale</i> annonce le lancement pour 2019 de <i>Ma french bank</i> .
2018	Lancement de <i>APY Bank</i>
2018	Arrivée de la banque en ligne néerlandaise <i>Bunq</i>
2019	Arrivée en janvier de la néobanque britannique <i>Monese</i>
2019	Lancement en avril de la néobanque <i>Xaalys</i>
2019	Arrivée annoncée de la Challenger Bank britannique <i>Starling Bank</i> .
2019	Lancement annoncé au 22 juillet de <i>Ma French Bank</i> .
2019	<i>Revolut</i> et <i>N26</i> font l'objet de controverses rapportées par divers organes de presse.
2019	Lancement annoncé pour septembre de <i>Pixpay</i> .

## ANNEXE 5 : LA LOI BANCAIRE DE 1984

Le cadre bancaire qui prévaut actuellement pour les établissements de crédit date de 1984<sup>623</sup>. La loi N° 84-46 du 24 janvier 1984 relative à « l'activité et au contrôle des établissements de crédit » réalise l'*aggiornamento* du système bancaire français, afin de prendre en compte la première directive européenne de coordination bancaire du 12 décembre 1977, qui sera suivie par la directive du 20 mars 2000. Le principal acquis réside dans la suppression des vieilles distinctions (issue des lois de 1941 et 1945) qui instituaient un statut séparé pour les banques, les établissements de crédit et les établissements à statut spécial. La loi du 24 janvier 1984 fait œuvre de clarté et de simplification désormais ne subsiste plus qu'*une catégorie unique soumise à un régime juridique uniforme* : les établissements de crédit, assimilés par le grand public et les praticiens aux « banques ».

L'article L. 511-1 du Code monétaire et financier définit ceux-ci comme « *des personnes morales qui effectuent à titre de profession habituelle des opérations de banque* ».

Ce cadre juridique commun, constitue le début d'un long et constant mouvement de *décloisonnement du crédit* et de *déréglementation du système bancaire*. La seconde étape du processus de décloisement a constitué en la *disparition progressive de l'encadrement du crédit* (lequel avait été institué en 1973 pour lutter contre l'inflation) laquelle sera réalisée entre 1985 et 1987.

En 1985, le rapport sur « La modernisation des banques françaises » remis au ministre de l'Économie, des Finances et du Budget (dit « Rapport Pastré ») constate une anomalie par rapport aux normes internationales : l'essentiel du PNB est fait par la marge d'intermédiation (différence entre le taux moyen des crédits et le coût moyen des dépôts) et très peu par les commissions. Depuis lors, le retard pris par les banques françaises en matière de commissions a été gommé. Les banques en ligne sont des établissements de crédit. Les néobanques ne le sont pas, et relèvent de statuts différents définis par des directives de l'union européenne et notamment la directive sur les moyens de paiement et celle sur la monnaie électronique.

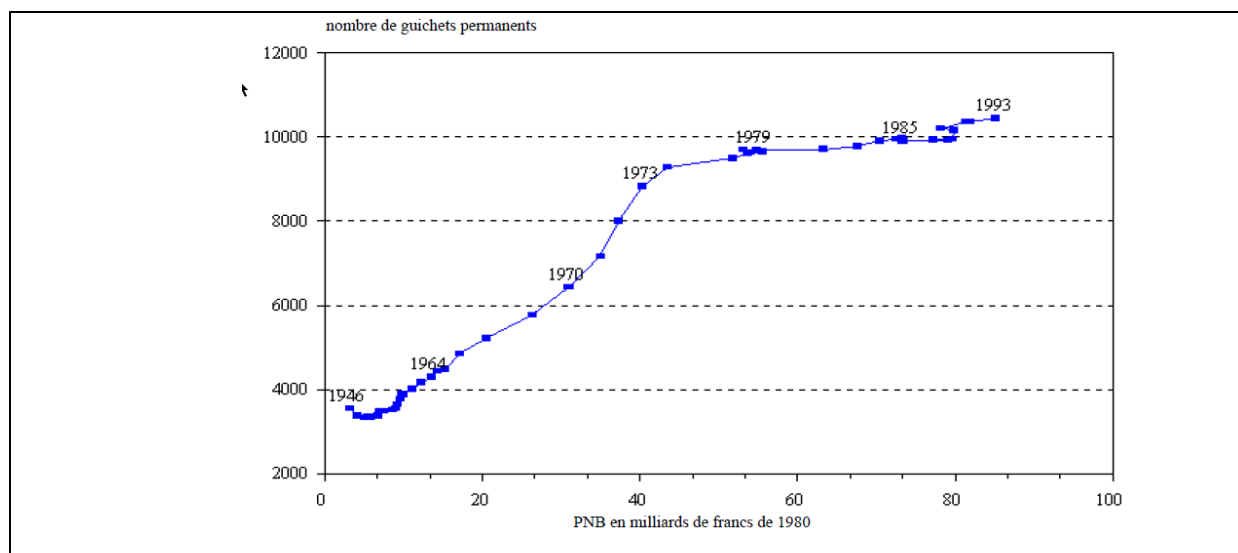
---

<sup>623</sup> Toute référence avec l'ouvrage éponyme de George Orwell est évidemment fortuite !

## ANNEXE 6 : LA FIN DE LA LIAISON POSITIVE ENTRE AGENCES ET PNB.

Le bilan favorable depuis 1945, tant pour les banques que pour l'économie masque en fait un changement de la « fonction de production des banques » si l'on en croit Plihon (1995). Il distingue une première période extensive ou il est rationnel d'ouvrir des agences<sup>624</sup>. L'aplatissement de la courbe reliant la hausse d'agences et celle du niveau d'activité devient manifeste à partir du milieu des années 1980 (Cf figure 46). Cela ne profitera pas à la banque sur Minitel pour compenser cette stagnation, en effet, son introduction, notamment *Télébanque Paribas* sera un échec auprès du public.

**Figure 46. La liaison PNB et nombre de guichets pour les banques AFB.**



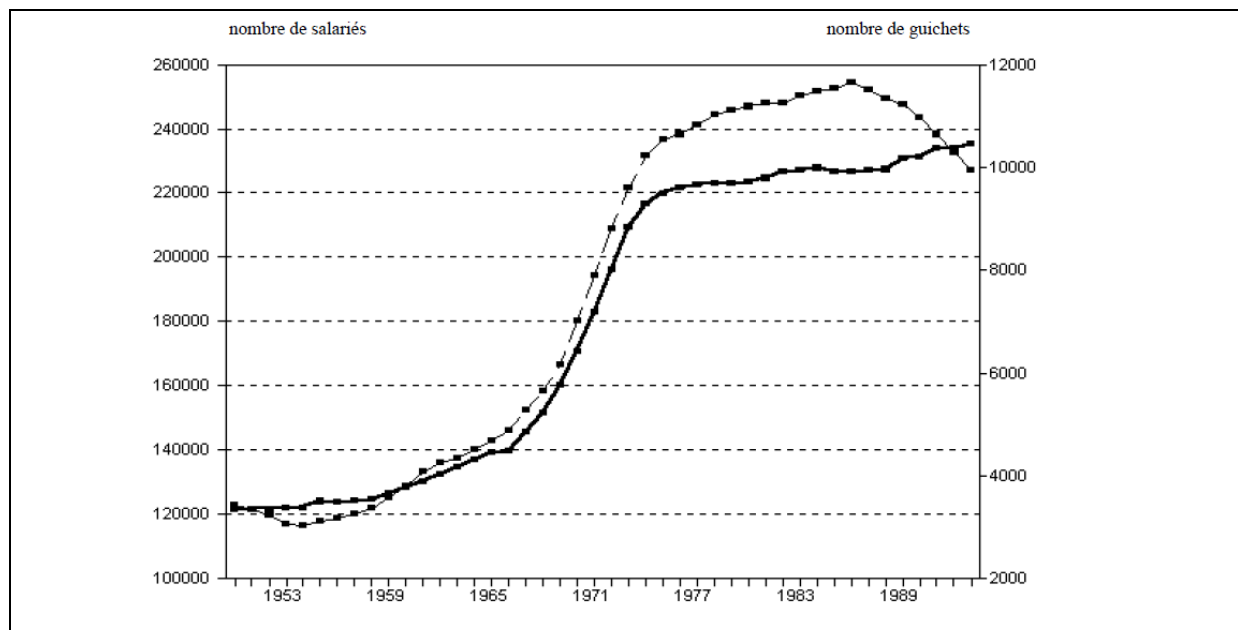
Source : Plihon (1995), p.135.

On aperçoit très bien que si la relation est quasi linéaire au cours de la première période elle tend à s'aplatir au cours de deuxième période. À *partir des années 1970, il devient de moins en moins rationnel pour les banquiers d'ouvrir des agences, bientôt la décision stratégique qui sera prise consistera à commencer à en fermer*. Ce choix stratégique sera renforcé par l'apparition en 1994 de la banque en ligne et surtout à partir

<sup>624</sup> Une première période de production extensive : « Au cours de la première phase, de 1950 à 1975, la croissance a été beaucoup plus rapide qu'au cours des deux décennies récentes... C'est la période de bancarisation intense de l'économie française ; les banques se développent selon un modèle de croissance « extensif », grâce à un effort soutenu d'investissement sous forme de création de guichets... Pendant la même période, les effectifs salariés ont également rapidement augmenté dans les banques AFB » (P. 136).

des années 2000 avec la généralisation de son modèle. À partir des années 2010 ce choix sera renforcé par l'apparition des néobanques et par la digitalisation croissante des banques classiques qui ont toutes fait le choix d'une distribution multicanal. Il est cependant probable que sans les banques digitales des agences aurait été fermées, elles ne sont pas un phénomène déclencheur, mais un *simple phénomène accélérateur* (Cf annexe 47).

**Figure 47. La corrélation entre le nombre de salariés et de guichets sur longue période.**



Source : Plihon (1995), p.135.

Une deuxième période où la fonction de production est intensive<sup>625</sup>. Ce qui caractérise la deuxième période c'est que l'on est entré dans un *marché à maturité*, car le taux de bancarisation est à présent très élevé, par ailleurs la croissance du PIB français s'est considérablement ralentie sous l'effet des deux chocs pétroliers.

<sup>625</sup> « À partir du milieu des années soixante-dix, la croissance de l'activité des banques AFB change de régime : celles-ci optent alors pour un modèle de croissance « intensif », fondé essentiellement sur la recherche de gains de productivité par la mise à profit des progrès de l'informatique. Le développement de l'activité bancaire est fortement ralenti : entre les années 1953 et 1975 et les années 1976 et 1993, le taux annuel moyen de croissance de la production bancaire, mesuré par la progression du PNB en francs constants, est divisé par trois ; le taux d'accroissement de la taille du bilan en francs constants est pratiquement deux fois plus faible ... Pendant cette deuxième phase (de 1976 à 1993), l'augmentation annuelle du nombre de guichets n'est plus que de + 0,5 %, tandis que les effectifs salariés diminuent en moyenne de 0,2 % par an. En revanche, les dépenses d'investissement informatique génératrices de gains de productivité se développent rapidement. » (Plihon, 1995, p.136)



## ANNEXE 7 : DE L'INFORMATISATION BANCAIRE A LA BANQUE EN LIGNE.

L'historien Bonin (1992), constate une évolution « vers la banque électronique » dont les étapes sont l'apparition de la carte bleue (1967) sans puce, les distributeurs automatiques de billets (1967) et les cartes bancaires à puce (1986). Plus impressionnant encore, Bonin (1992), souligne la première place mondiale pour les GAB<sup>626</sup>. En 1987, il y a déjà en France 10 millions de porteurs de carte bleue. À l'international les banques françaises intègrent le système de messagerie sécurisé SWIFT à partir de 1977. Et surtout, comme le fait fort justement remarquer Bonin (1992) les grandes banques développent des modes de connexion au Minitel qui seront les ancêtres des banques en ligne<sup>627</sup>. Si l'on considère l'exemple de *BNP Paribas*, son site historique explique : « *En 1984, la BNP propose le Téléservice B interactif à ses clients professionnels, puis aux particuliers. Ce service leur permet de gérer leur trésorerie en temps réel. Avec 3616 BNPTTEL, les clients trouvent une réponse à leur besoin de rapidité et d'efficacité. En 1994, BNP propose aux particuliers de souscrire un abonnement au service Panorama, accessible par Minitel ou par téléphone. Bientôt, le World Wide Web prendra le relai. Mais la banque à distance est déjà née* ».

Le site ne raconte pas la naissance dans le giron de la *Compagnie Bancaire* (Filiale du Groupe *Paribas*) la naissance en 1994 de *Banque Directe*. Elle sera cédée en 2002 au groupe *Axa* et deviendra *Axa Banque*.

Il convient aussi de rajouter, qu'en 1984 la SICOVAM dématérialise les titres (actions et obligations) qui deviennent des lignes informatiques et nominatives. C'est une révolution par rapport aux anciens titres physiques, c'est-à-dire en papier (ou matérialisés) qui étaient la plupart du temps au porteur. Au milieu des années 80 tout est prêt pour évoluer vers la banque électronique, il y aura des balbutiements avec le Minitel, le basculement véritable s'opèrera avec internet ensuite relayé avec l'avènement de la

---

<sup>626</sup> « *L'obtention de renseignements sur ses comptes dans les guichets automatiques de billets (GAB), dont la France possède le premier parc mondial, avec 10 000 en 1988.* » (Bonin, 1992, p.267)

<sup>627</sup> « *Depuis 1983-1985, les banques sont directement accessibles au client, qui utilise son Minitel comme terminal : c'est la « banque presse-boutons à domicile », pour réaliser certaines opérations ou obtenir des renseignements, comme le vidéocompte du C.C.F, le Logitel de la Société Générale, le Téléservice bancaire de la B.N.P ou Norvidéo du Crédit du Nord* » (Bonin, 1992, p.270).

technologie des *Smartphones* (2007). Le mot « *bancatique* », contraction de bancaire et informatique, avait été inventé dès le milieu des années 80.

**Tableau 81. Synthèse des dates de l'émergence de la banque en ligne en France.**

<b>Dates</b>	<b>Nom</b>	<b>Technologie</b>	<b>Lieu</b>	<b>Exemple(s)</b>
<i>Fin des années 70*</i>	<i>PC Banking</i>	<i>Apple II (1977) et IBM PC (1981)</i>	<i>États-Unis</i>	<i>Inexistant en France</i>
<i>Années 80</i>	<i>Banque à domicile (Home Banking)</i>	<i>Minitel</i>	<i>France (et marginalement Europe)</i>	<i>Télébanque Paribas</i>
<i>Années 90</i>	<i>Banque à distance (Distance Banking)</i>	<i>Diverses (dont internet)</i>	<i>France</i>	<i>Banque Directe (la Compagnie Bancaire – Groupe Paribas)</i>
<i>Années 2000</i>	<i>Banque en ligne (Online Banking, e-Banking, Virtual Banking)</i>	<i>Internet (pure player)</i>	<i>France</i>	<i>ING Direct. Zebank. eBanking. Egg France.</i>
<i>Années 2000</i>	<i>Banque Multi-canal (Core Banking)</i>	<i>Internet, agences et cloud</i>	<i>France</i>	<i>Grands réseaux bancaires</i>
<i>Années 2010</i>	<i>Banque sur Mobile (Mobile banking ou m-banking)</i>	<i>Applications pour Smartphone</i>	<i>France</i>	<i>Soon (Axa Banque) Orange Bank N26, Revolut</i>
	<i>Néobanques</i>	<i>Comptes bancaires sans découvert.</i>	<i>France</i>	<i>Sogexia Nickel Xaaly</i>

## ANNEXE 8 : RECENSEMENT DES ACTEURS DE LA COMMUNAUTE ETUDIEE : VIVANTS, MORTS, ET ACTEURS ECARTES.

Nous commencerons par un recensement des banques en ligne en activité, puis par celui des néobanques. Nous évoquerons ensuite le cas des morts. Enfin, seront évoquées les entreprises qui ont été exclues des deux populations.

**Les banques en ligne :** « établissements de crédit » relevant du droit bancaire, sont présentés ci-après dans un premier temps les établissements actuellement en activité (vivants).

Cas N° : 1, ING Direct : [www.ingdirect.fr](http://www.ingdirect.fr)



**Slogan :** « La banque qui s'investit pour moi »

En 2000, lorsqu' « *ING Direct en France* » est lancé en France elle appartient au premier réseau mondial de Banque en ligne *ING Direct*, notamment en raison de sa présence en Amérique du Nord, dont les débuts remontent à 1997 au Canada. *ING Direct* est une banque en ligne à destination des particuliers<sup>628</sup>. La banque directe comptera à la veille de la crise financière 13 millions de clients en Europe dont 1 million en France. Lors de son lancement dans l'hexagone en 2000, sa stratégie est de proposer d'être une banque secondaire, car les services offerts se limitent initialement à un compte d'épargne rémunéré (*livret Orange*). En 2004 est lancée une activité de contrats d'assurance vie en ligne sans droits d'entrée. En 2009, elle lance le compte chèque *ING Direct*, il devient alors possible de la choisir comme banque principale, voire unique. En 2015, est lancée une activité de crédit immobilier. Du point de vue tarifaire la banque a oscillé dans entre deux business model : totale gratuité, mais niveau minimum de revenu et (ou) d'épargne et l'acceptation des

---

<sup>628</sup> Elle se décrit ainsi : « *ING Direct* appartient au groupe *ING*, la deuxième banque d'épargne au monde, leader de la banque/assurance et de la gestion d'actifs. Née de la fusion entre l'assureur *Nationale-Nederlanden* et le *NMB Postbank Groep*, **c'est une grande institution néerlandaise** présente dans plus de 40 pays, et dont les origines remontent à **plus de 160 ans** ». (Site internet)

clients sans seuil de revenus, mais en ayant en contrepartie recours à une tarification minimale. Du fait de son offre low cost et de son absence de réseau bancaire elle est conforme au modèle de la pure banque en ligne. Sa rentabilité semble néanmoins douteuse ou faible comme semble l'indiquer une restructuration récente. En décembre 2016, il a été annoncé à la presse qu'elle allait fermer ses deux agences vitrines (réception, mais absence de réalisation d'opérations bancaires) à Paris et à Lyon. Cette réorganisation vise à abaisser le point mort à la faveur de frais de structure moindres et de la suppression de 40 postes en 2017. Il est à noter qu'une des raisons avancées pour expliquer la fermeture de l'agence vitrine de Paris Opéra et de celle de Lyon est la même que celle avancée par les banques traditionnelles pour justifier la fermeture de leurs agences bancaires : « dont la fréquentation est en forte baisse ces dernières années ». Un des enjeux d'ING Direct est à présent de devenir la banque principale, voire unique, de son million de clients. En effet, parmi ces derniers seuls 350 000 détiendraient un compte chèque.

#### **Carte d'identité d'ING Direct S.A. : données de société.com**

- Dénomination : ING DIRECT SA
- Adresse : ING DIRECT SA, 89 rue du Faubourg Saint-Honoré 75 008 Paris
- SIREN : 428 680 342
- SIRET (siège) : 42868034200014
- Activité (Code NAF ou APE) : Administration de marchés financiers (671A)
- Forme juridique : SA à conseil d'administration
- Date immatriculation RCS 10-01-2001
- Capital social : 3 123 043, 65 €

**Cas N° 2 : Boursorama (Boursorama Banque) :** [www.boursorama-banque.com](http://www.boursorama-banque.com)



**Slogan :** « la banque qu'on a envie de recommander »

La société Boursorama S.A. est une société française ayant une double activité, d'une part, la gestion du portail d'informations boursières et économiques sur internet leader en France ([www.boursorama.com](http://www.boursorama.com)) qui est à destination des particuliers, mais aussi des professionnels et d'autre part, une activité de banque en ligne à destination des particuliers. Sur son site Boursorama Banque revendique une création en 1995, même si le RCS remonte

à 1989 au titre de l'activité d'information boursière. La date de 1995 correspond à la date de création du courtier en ligne *Fimatex* (filiale de la Société Générale) qui va racheter le site *boursorama.com* (2002) lequel appartenait à des entrepreneurs. En décembre 2002, *Fimatex-Boursorama* rachète son concurrent le courtier en ligne *Selftrade* et adopte la dénomination sociale actuelle : *Boursorama*. En décembre 2005 est lancée *Boursorama Banque* qui offre la possibilité d'ouvrir un compte courant et de disposer d'une carte bancaire, un nouveau site internet de banque en ligne est mis à la disposition des clients. En 2006, *Boursorama* rachète à *CaixaBank* son petit réseau d'agence en France tandis que la banque espagnole devient actionnaire à hauteur de 20,54% de *Boursorama*. Les agences de la *CaixaBank* seront progressivement fermées et en 2013 *Boursorama Banque* redeviendra comme son principal concurrent *ING Direct* une banque 100% en ligne. En 2008 est créée en Allemagne la banque en ligne *Onvista-bank* (<https://www.onvista-bank.de/>) laquelle récupère les clients de courtage en ligne *Fimatex* en Allemagne. En 2009 est lancée en Espagne sa filiale *Selfbank* (<https://www.selfbank.es/>) en partenariat avec la *CaixaBank*. En 2014, *Boursorama* qui était coté en bourse fait l'objet d'une OPA puis d'une OPR obligatoire et la *Société Générale* récupère tout le flottant soit 24,10%, l'action est radiée de la cote. En juin 2015, la *Société Générale* rachète les parts détenues par la *CaixaBank* pour 218 millions d'euros ce qui valorise la société à 1 061 millions d'euros. Depuis cette date *Boursorama* est une filiale à 100% de la *Société Générale*<sup>629</sup>. En 2015, la FinTech *Fiduceo* qui possède une technologie intéressante pour la banque en ligne est rachetée. En 2015, *Boursorama Banque* lance une grande campagne publicitaire sur le thème de la « banque la moins chère ». *Boursorama Banque* demande un seuil des revenus minimum pour l'ouverture d'un compte ce qui la coupe des faibles revenus. Néanmoins, en septembre 2016, *Boursorama Banque* a lancé un compte à frais réduits sans aucune condition de ressources. À août 2018 elle revendiquait 1,5 million de clients et vise de 2 millions de compte pour l'été 2019.

#### **Carte d'identité de Boursorama : données de sociétés.com**

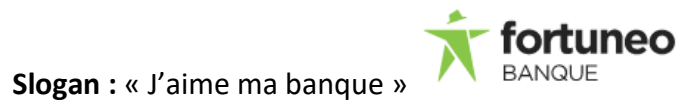
- Dénomination : BOURSORAMA
- Adresse : BOURSORAMA BANQUE, 44 rue traversière 92 100 Boulogne Billancourt

---

<sup>629</sup> *Boursorama Banque* revendique cette « filiation » et se décrit dans les termes suivants : « *Filiale de la Société Générale, on vous apporte tout le sérieux et la garantie d'un grand groupe bancaire pour conjuguer sécurité, fiabilité et qualité des process. Seule banque en ligne certifiée Afnor Certification – Engagement de Service WebCert, Boursorama Banque a toujours fait de la qualité de service une priorité* » (Site internet).

- SIREN : 351 058 151
- SIRET (siège) : 35105815100744
- Activité (Code NAF ou APE) : autres intermédiations monétaires (6419Z)
- Forme juridique : SA à conseil d'administration
- Date immatriculation RCS 07-06-1989
- Capital social : 35 548 451, 2 €

**Cas N°3: Fortuneo (Arkéa Direct Bank) :** <https://www.fortuneo.fr/>



La société *Fortuneo* est créée en 2000, elle ne propose alors que des services de bourse en ligne. En novembre 2001, *Fortuneo* change de nom et devient *ProCapital* qui se lance dans l'acquisition de diverses petites sociétés de courtage en bourse. Le principal actionnaire est alors l'assureur *Aviva*. En février 2005, *Fortuneo* rachète *i-Bourse*, activité de courtage en ligne de la banque en ligne italienne *Bipop* qui cesse son activité. En juin 2006, *Crédit Mutuel Arkéa* (lequel regroupe le *Crédit Mutuel* de Bretagne, du Sud-Ouest et du Massif Central) acquiert *Fortuneo (ProCapital)* et le fusionne avec son courtier en ligne *Symphonis* qui avait été créé 2000. Elle devient banque en ligne en 2009, *Fortuneo* devient la marque commerciale de *Arkéa Direct Bank*. Fin 2014, *Fortuneo* annonce avoir dépassé 310 000 clients. Fin 2015, le seuil de 365 000 clients en France et en Belgique est atteint. En janvier 2016, *Fortuneo* à la faveur d'un accord passé avec la plateforme de financement participatif *Smart Angels* permet à ses clients d'investir dans des start-ups. En juin 2016, s'opère une opération stratégique majeure avec l'acquisition de *Keytrade*<sup>630</sup>*Bank*, laquelle avait vu le jour en 1998 sous le nom de *VMS-Keytrade*. Ronan Le Moal, directeur général du *Crédit Mutuel Arkéa* justifie dans les termes suivant le rachat de la première banque en ligne Belge : « *L'acquisition de Keytrade Bank répond à une très forte ambition du Crédit Mutuel Arkéa, inscrite au coeur de notre projet stratégique Arkéa 2020 : celle de devenir un leader de la banque en ligne en Europe, à l'appui de marques locales fortes. Keytrade Bank sera la marque de référence pour la Belgique, le Luxembourg et la Suisse* ». Selon le site internet de

---

<sup>630</sup> <https://www.keytradebank.be/fr/>

Fortuneo, désormais la nouvelle entité post-acquisition revendique plus de 600 000 clients sur 4 pays européens : France, Belgique, Luxembourg et Suisse. Le nouvel ensemble déclare posséder 20 milliards d'euros sous gestion. Fortuneo propose à ses clients une gamme complète de produits et services : compte bancaire et moyen de paiements, épargne (livrets, PEA, comptes titres), assurance vie et auto, crédit immobilier. Sur son site la banque en ligne met aujourd'hui en avant les nombreux prix <sup>631</sup>reçus et l'indice de satisfaction client.

#### **Carte d'identité de FORTUNEO : données de sociétés.com**

- Dénomination : Arkéa Direct Bank
- Maison Mère : Crédit Mutuel Arkéa
- Marque : Fortuneo
- Adresse : Fortuneo – Arkéa Direct Bank, Tour Ariane, 5, place de la Pyramide, 92088 Paris La Défense
- SIREN : 384 288 890
- SIRET (siège) :
- Activité (Code NAF ou APE) : 38428889000179
- Forme juridique : SA à Directoire et à Conseil de Surveillance
- Date immatriculation RCS : 06-02-1992
- Capital social : 89 198 952 €

**Cas N°4 : Monabanq** <https://www.monabanq.com/fr/index.html>

**Slogan : « les gens avant l'argent »** 

À l'origine Covefi nait en 1987, et devient banque en 1992 puis prend en 1997 la dénomination « *Banque Covefi* » en 1997 de manière concomitante avec le lancement d'un compte courant. En octobre 2006, nouveau et dernier changement de nom en faveur de « *Monabanq* » dont la communication externe en fait « la banque nouvelle génération ».

---

<sup>631</sup> Trophée *Qualiweb* 2017 de la Meilleure Relation Client Online catégorie Banque-Finance ; Classée « Banque la moins chère » sur le profil « classique » par Le Point/meilleurebanque.com (Trophées de la banque, octobre 2016) ; 1<sup>ère</sup> place du classement indépendant des meilleures banques 2016 (*Bankin'*, juin 2017) ; 1<sup>ère</sup> banque pour aller en bourse (*Capital*, juin 2017) ; 9 clients sur 10 recommandent *Fortuneo* (92% des clients ayant un compte chez *Fortuneo*, baromètre mené par CSA, octobre 2016).

*Monabanq* est devenue une banque en ligne française à destination d'une clientèle de particuliers en 2006. Son siège social est située à Villeneuve-d'Ascq dans les Hauts de France. Son actionnaire principal est la Banque Fédérative du Crédit Mutuel c'est-à-dire une entité appartenant à l'autre fédération du Crédit Mutuel dite « CM11-CIC » composée de 11 fédérations du Crédit Mutuel (Centre Est Europe, Sud Est, île-de-France, Savoie-Mont Blanc, Midi Atlantique, Centre, Dauphiné Vivarais, Loire Atlantique Centre Ouest, Méditerranéen, Normandie, Anjou) lequel contrôle via la *Banque Fédérative de Crédit Mutuel* le Holding du *Crédit industriel et commercial*. Le site est très discret sur l'actionnariat et annonce de manière de manière neutre : « *Nous faisons partie du groupe Crédit Mutuel* ». *Monabanq* ne communique pas sur son site le nombre de ses clients, mais a revendiqué selon des sources de presse 310 000 clients. *Monabanq* a une politique de conquête de clients plutôt atypique puisqu'elle accepte les ouvertures de comptes sans condition de revenus, sans domiciliation de salaire et sans obligation de virer de l'argent tous les mois. Il existe deux forfaits au choix le compte à 2 € de frais mensuels et une offre premium à 6 euros par mois. Elle propose une carte originale dite « carte qui épargne » en vertu de laquelle tous les paiements initiés à partir de cette dernière sont arrondis à l'euro supérieur, les centimes arrondis sont automatiquement versés sur un compte d'épargne et *Monabanq* réalise un abondement de 15% de la somme automatiquement épargnée. Autre particularité, il est mis à la disposition des clients qui le souhaitent un « coaching budgétaire » pour les aider à mieux gérer leur compte. Dernier élément différenciateur, depuis le 1<sup>er</sup> mars 2017, *Monabanq* est la première banque en ligne à proposer un dispositif à l'attention des clients et prospects frappés d'une déficience auditive. Cette possibilité d'accès originale à *Monabanq* est réalisée par l'intermédiaire de la Plateforme DEAFI à partir de laquelle l'application mobile Deafiline est gratuite. *Monabanq* offre à ses clients une gamme complète de produits et service bancaire (compte courant, épargne, titres, crédits, assurance).

#### **Carte d'identité de Monabanq : données de sociétés.com**

- Dénomination : MONABANQ
- Adresse : Monabanq, 61 Avenue Halley, Parc de la Haute Bone 59 650 Villeneuve-d'Ascq
- SIREN : 341 792 448
- SIRET (siège) : 34179244800084



- Activité (Code NAF ou APE) : autres intermédiations monétaires (6419Z)
- Forme juridique : Société Anonyme
- Date immatriculation RCS : 30-06-1987
- Capital social : 17 000 000 €

**Cas N°5, BforBank :** [www.bforbank.com](http://www.bforbank.com)

**Slogan :** « Mon banquier, c'est moi »



Créée juridiquement en décembre 2008 à l'initiative des Caisses régionales du Crédit Agricole, le lancement de son offre produit n'intervient en réalité qu'en décembre 2009, c'est la raison pour laquelle on peut lire sur son site : « *créée en 2009, BforBank est la banque 100% en ligne du Groupe Crédit Agricole* ». André Coisne l'ancien dirigeant d'ING Direct est nommé à la tête de la banque en ligne BforBank. En juin 2009 BforBank acquiert le courtier en ligne CPR Online ([www.cpr-online.com](http://www.cpr-online.com)) qui fera l'objet d'une fusion absorption. En 2012, BforBank met à disposition des clients une application mobile et la même année change son image en substituant au slogan « *Ma banque privée en ligne* » le slogan actuel « *Mon banquier, c'est moi* ». Les comptes courants sont lancés en avril 2015 avec des revenus mensuels de 1 800 euros nets, seuil ramené à 1 600 euros nets en octobre 2015 et à 2 400 euros nets pour un compte joint. En novembre 2015 sont lancés les prêts à la consommation en partenariat avec CreditLift, filiale spécialisée du groupe ainsi que s'agissant de l'épargne le lancement des livrets bancaires. La banque qui veut donner vis-à-vis de l'extérieur une banque haut de gamme et innovante, mais accessible, offre des services différenciateurs : la fourniture à ses clients en partenariat avec la finTech Linxo d'une application de gestion de budget et d'agrégation des comptes, l'application deviendra ensuite accessible depuis les montres connectées Apple Watch. En 2017, Bruno Carles succède à André Coisne, lequel est en charge notamment de veiller au succès du lancement de l'offre de crédit immobilier. Outre son offre complète, BforBank entend se différencier par une large gamme d'OPCVM : « *offre bourse complète dont 50 fonds sélectionnés et un*

accès à 2 000 fonds sans droits d'entrée. » (Site internet). Le site internet se présente comme le « Compte Bancaire *BforBank* multirécompensé<sup>632</sup>. »

#### **Carte d'identité de BFORBANK : données de sociétés.com**

- Dénomination : BFORBANK
- Adresse : BFORBANK, Tour Europlaza, 20 avenue André Prothin 92 400 Courbevoie
- SIREN : 509 560 272
- SIRET (siège) : 50956027200015
- Activité (Code NAF ou APE) : Activités des sociétés holding (6420Z)
- Forme juridique : SA à conseil d'administration
- Date immatriculation RCS 22-12-2008
- Capital social : 47 992 119,00 €

**Cas N° 6, Hello Bank ! (BNP Paribas SA) :** [www.hellobank.fr](http://www.hellobank.fr)



**Slogan :** « Mobile comme vous » ou « Mobile, just like you »

Selon *BNP Paribas*, *Hello Bank !* a été : « Conçue pour répondre aux attentes des clients en quête de **RAPIDITÉ**, de **SIMPLICITÉ** et **TOUJOURS CONNECTÉS** sur leur mobile, leur tablette ou sur leur ordinateur, *Hello bank !* est une nouvelle banque totalement digitale. ». Selon *BNP Paribas* le calendrier de lancement a été le suivant : en Allemagne : 16 mai 2013, en Belgique : 16 mai 2013, en France : 17 juin 2013, en Italie : 28 octobre 2013. L'enseigne (simple marque commerciale) est également présente en Autriche depuis 2015, à la suite du rachat de *Direktanlage.at* par le Groupe *BNP Paribas*. En France, les clients peuvent se rendre dans les 2 000 agences physiques du réseau *BNP Paribas* pour y effectuer certaines opérations courantes limitées : retrait de chéquier ou de carte bancaire, remise d'espèces. Les arguments avancés par la banque sont assez classiques : des « tarifs bancaires avantageux », une « banque transparente », une « banque mobile comme vous ». L'assistance client est la suivante : par Chat, Facebook, Twitter, et téléphone 6 jours /7 de 8h

---


<sup>632</sup> 2 trophées Or 2018 » selon le « Profil Classique et Premium » (Source : [Meilleurebanque.com](http://Meilleurebanque.com)) ; « Label Excellence 2018 » pour l'Offre Bancaire Particuliers » (Source : [Profideo](http://Profideo)).

à 22h en semaine, de 8h à 18h le samedi. Seuls des comptes de particuliers sont proposés, les conditions sont les suivantes : personnes physiques, résidant en France, majeur capable de justifier de revenus mensuels de 1 000 pour un compte individuel (et 2 000 euros mensuels pour un compte joint) ou faire un dépôt de 5 000 euros, ne pas faire l'objet d'incidents bancaires auprès d'autres organismes financiers. Il n'existe pas de frais de tenue de compte et la carte visa est gratuite à vie.

#### **Carte d'identité d'Hello Bank ! : données de sociétés.com**

- Dénomination : BNP Paribas SA
- Nom commercial : Hello Bank !
- Adresse : BNP Paribas, 16 Boulevard des Italiens, 75 009 Paris
- SIREN : 662 042 449
- SIRET (siège) : 6620424490001
- Activité (Code NAF ou APE) : autres intermédiations monétaires (6419Z)
- Forme juridique : SA à conseil d'administration
- Date immatriculation : RCS 11-03-1961
- Capital social : 2 496 865 996,00 €

**Cas N°: 7, N26 (N26 Bank GmbH): <https://next.n26.com/fr-fr>**

**Slogan** : « la banque mobile » 

*N26*, autrefois dénommée *Number 26* ce qui correspondait au nombre de cubes composant le célèbre Rubik's cube, était à l'origine une néobanque berlinoise fondée par des entrepreneurs qui opérait via un partenariat avec une banque munichoise dénommée *Wirecard Bank*. En 2016, *N26* obtient sa propre licence bancaire et met fin à ce partenariat. De *fintech*, elle devient alors banque en ligne, et à la faveur de la liberté d'établissement elle offre rapidement ses services dans 17 pays européens. Créée à l'origine pour offrir des services bancaires aux particuliers, en avril 2017 en lançant *N26 Business* elle cible à présent également les autoentrepreneurs et les travailleurs en freelance, pour rendre son compte attractif, il sera recredité « 0,1% du montant de tous les achats faits par carte ». L'offre est décrite comme : « *le compte courant parfait pour le quotidien et les voyages* ». Alors qu'elle offrait des services en France depuis le 3 décembre 2015. *N26* est une banque 100% mobile

et l'ouverture de compte entièrement digitalisée s'opère en « 8 minutes » selon elle. Elle permet un système de transactions instantanées, celui-ci est complété par une confirmation au travers de notifications actives sur son smartphone. En effet, une fois un virement effectué, le destinataire reçoit le virement instantanément et l'émetteur a la possibilité de recevoir une notification sur son smartphone pour lui confirmer la transaction. Les services bancaires sont fournis via l'Application mobile nommée « N26-App » (« App ») ou via l'interface en ligne fournie par N26 GmbH et qui est accessible sur <https://my.n26.com> (« Interface en ligne »). L'utilisateur peut bloquer sa carte bancaire ainsi que fixer un plafond de dépense directement depuis son smartphone, ou choisir librement son code de sécurité à quatre chiffres pour les paiements. Un système de sécurité est inclus, avec la possibilité de s'identifier sur l'app iOS via la reconnaissance par empreinte digitale Touch ID. Le support du protocole 3-D Secure permettant de sécuriser les paiements en ligne par une identification à deux facteurs est fonctionnel depuis juillet 2017. Il convient de citer le service *MoneyBeam*, service d'envoi d'argent à des amis dit "en un clic". N26 est compatible dans l'hexagone avec le service *Apple Pay* depuis octobre 2017. N26 est implantée en France depuis novembre 2016.

#### **Carte d'identité de N26 Bank GmbH : mentions légales du site Groupe**

- Dénomination : N26 Bank GmbH
- Marque : N26
- Adresse : Klosterstraße 62, 10179 Berlin, Allemagne
- Immatriculation : Commercial Register Local Court Charlottenburg HRB 170602 B
- Création : 2013 (FinTech)
- License bancaire : 2016
- Forme juridique : Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) soit l'équivalent allemand d'une société à responsabilité limitée française. N26 Bank GmbH est une banque sous la supervision de la Bundesanstalt für BaFin l'équivalent allemand de l'ACPR et de l'AMF.

La base de données *Crunchbase* consultée le 10 juin 2019 fait état de 512,8 millions de \$ de levées cumulées à cette date.

Cas N°8, Orange Bank : [www.orangebank.fr](http://www.orangebank.fr)



Slogan : « la banque maintenant »

En avril 2016, Groupama a annoncé un accord portant sur la cession de 65% de son pôle bancaire à Groupama tout en conservant 35% du capital, lui conférant la minorité de blocage. L'objectif de ce partenariat est que la banque en ligne commune low cost et 100% en ligne dispose de 2 millions de clients à un horizon de 10 ans. Outre la communication classique en ligne et par voie de publicité, la nouvelle offre sera commercialisée dans trois réseaux physiques : les 850 boutiques Orange, les 2 000 agences de l'assureur *Groupama* et les 950 agents généraux de *GAN Assurance*. Lancée tout d'abord en France, l'offre sera étendue ultérieurement en Belgique et en Espagne. L'offre est 100% mobile et se veut très low cost. En effet sous réserve de 3 paiements ou retraits chaque mois avec son mobile ou la carte Visa Orange bank les frais mensuels de tenue de compte seront de 0 euro. Pour 0 euro le client *Orange Bank* disposera de : la carte Visa *Orange Bank*, le paiement mobile pour payer avec son *Smartphone*, une assurance perte et vol des moyens de paiement, une assurance complémentaire, un solde actualisé instantanément. Les opérations bancaires peuvent être réalisées gratuitement depuis l'espace client, s'il est demandé à un expert orange de réaliser celle-ci, il est facturé 5 euros par opération. Afin de se diversifier *Orange Bank* propose le paiement mobile avec *Apple Pay* tant) partir d'un *Iphone* que d'une montre connectée *Apple Watch*. L'ouverture d'un compte peut être réalisée entièrement en ligne en quelques minutes en scanant deux pièces d'identité et un justificatif de domicile et en versant 50 euros minimum pour valider l'ouverture de compte. Le contrat d'ouverture de compte est signé électroniquement et validé avec le code de confirmation reçu par SMS sur son portable. Le site internet décrit la technologie<sup>633</sup> avancée utilisée. En réalité, c'est un robot dénommé *Djingo* qui répond, ce dernier est le fruit de

---

<sup>633</sup> « Votre appli Orange Bank, c'est votre agence bancaire : vous réalisez toutes vos opérations, vous pilotez vos moyens de paiement et vous trouvez toutes les réponses à vos questions, sans attendre ». Orange Bank propose la disponibilité totale comme vecteur de différenciation : « Vous avez besoin d'aide même au milieu de la nuit ? Des questions urgentes en plein dimanche après-midi ? Pas besoin d'attendre le lendemain matin : votre conseiller virtuel est là pour vous répondre 24/7. Parlez-lui via la bulle de chat en bas à droite de votre écran et c'est parti. En cas de besoin, un expert Orange Bank prend le relais. » (Site internet)

Watson, la solution d'intelligence artificielle d'IBM<sup>634</sup>. Orange Bank bénéficie de l'effet d'expérience d'Orange Money (30 millions d'utilisateurs en Afrique) et du lancement réussi d'Orange Finance en Pologne. Pour Mateu (2017) le succès d'Orange sera lié à des phénomènes générationnels<sup>635</sup>. Pour sa première année Orange Bank a seulement dépassé les 248 000 ouvertures de comptes soit un chiffre nettement inférieur au 400 000 comptes visés par l'établissement de crédit, mais néanmoins élevé. Environ 65% des clients attirés<sup>636</sup> l'ont été par les boutiques de téléphonie de la maison mère Orange. Les clients attirés en ligne (35%) ayant eu une relation purement mobile sont quant à eux essentiellement des jeunes.

#### Carte d'identité d'Orange Bank : données de sociétés.com

- Dénomination : Orange Bank
- Adresse : Orange Bank, 6 rue Robespierre 93 100 Montreuil
- SIREN : 572 043 800
- SIRET (siège) : 57204380000067
- Activité (Code NAF ou APE) : autres intermédiations monétaires (6419Z)
- Forme juridique : SA à conseil d'administration
- Immatriculée au RCS : Date immatriculation RCS 18-03-1957
- Capital social : 297 575 712 €

#### Cas N°9, Ditto Bank (Banque Travelex) : [www.dittobank.com](http://www.dittobank.com)



**Slogan** : « la banque qui voyage avec vous »

Travelex Group est une société de change britannique dont le siège social se situe à Londres, forte de 1 500 bureaux de change dans le monde. Ditto Bank est une marque de banque sur mobile et un projet de Banque Travelex une banque française filiale du Groupe

---

<sup>634</sup> <https://www.lesechos.fr/pme-regions/actualite-pme/030857985756-orange-bank-teste-djingo-son-conseiller-100-virtuel-a-amiens-2135092.php>

<sup>635</sup> « Aujourd'hui prépondérante, la génération Y – les **Millennials** – est très autonome et est, de ce fait, très consommatrice d'Internet, de smartphones et de réseaux sociaux. Même si ses comptes bancaires ont été initialement ouverts dans une agence, celle-ci n'est plus aujourd'hui pour elle son premier mode de contact. La génération Z – les **post-Millennials** – qui suit est totalement immergée dans le numérique et ignore totalement les agences bancaires dans sa relation au jour le jour, y compris pour l'ouverture d'un compte. » (Réalités Industrielles, p.61)

<sup>636</sup> Clients jugés représentatifs de la population française.

Travelex. *Ditto Bank* est une banque pour mobile dédiée à la gestion des devises, elle se situe donc clairement sur le segment de marché de ses concurrents londoniens *Revolut* et *Ipagoo*. Au sein de son interface mobile, l'utilisateur aura l'opportunité de créer de multiples comptes dans les principales filiales internationales. La cible visée sont les utilisateurs réguliers de diverses devises : les expatriés, les voyageurs d'affaires, les transfrontaliers, les touristes. L'application *Ditto Bank* téléchargée l'ouverture de compte entièrement digitale ne prend classiquement que quelques minutes. Tous les comptes ouverts sur la plateforme sont liés à une seule carte MasterCard Gold qui sait identifier la devise dans laquelle vous payez et va imputer la transaction sur le bon compte. La carte MasterCard Gold n'est pas comme classiquement jaune or, mais rose foncé (la couleur de Ditto) dans un but de différenciation<sup>637</sup>. Le projet *Ditto Bank* de *Banque Travelex SA* entend capitaliser sur l'expérience de sa maison mère et au-delà de *Travelex Group*, mais est géré comme une start-up indépendante au sein d'une grande firme internationale. Le projet a été récompensé par le prix de la *Revue Banque innovation 2017*. *Ditto Bank* est une banque sur mobile dont les clients bénéficient de l'assurance sur les dépôts bancaires ce qui n'est pas le cas des néobanques. *Ditto Bank* a été lancée en 2018.

#### **Carte d'identité de Ditto Bank (Banque Travelex) : données de sociétés.com**

- Dénomination : BANQUE TRAVELEX
- Marque : Ditto Bank
- Adresse : Ditto Bank (Banque Travelex SA), 17 route de la Reine, 92 100 Boulogne Billancourt
- SIREN : 389 585 233
- SIRET (siège) : 38958523300692
- Activité (Code NAF ou APE) : autres intermédiations monétaires (6419Z)
- Forme juridique : SA à conseil d'administration
- Immatriculée au RCS : 24-12-1992

---

<sup>637</sup> Selon les mots de Sylvain Pignet le président de *Ditto Bank* : « Notre carte est une carte intelligente, elle reconnaît la devise dans laquelle chaque transaction est effectuée et va imputer celle-ci sur le compte de cette devise. Si votre solde de cette devise est inférieur au moment de la transaction, mais que par ailleurs vous avez suffisamment de fonds, nous allons autoriser la transaction et vous signaler le déficit, libre à vous de regarnir votre compte en devise ou de nous laisser le faire pour vous à la fin de la journée. La carte comprend un plafond pour les retraits, un plafond pour les paiements ainsi qu'un nouveau plafond pour les transactions liées au voyage, et vous pouvez gérer vos plafonds vous-même sur l'appli. En résumé, avec la carte Ditto toutes les devises deviennent votre devise. ». (Interview dans *Partelya* le 7 juillet 2017).



Cas N°10, Fidor Bank : <https://www.fidor.fr>

Slogan : « On gagne plus à être ensemble »

*Fidor Bank* est une banque en ligne très innovante qui a été créée en 2009 à Munich en Allemagne, obtenant sa licence bancaire en mai 2009 elle sera opérationnelle en janvier 2010. Elle a été créée par son fondateur Matthias Kröner en réaction à la crise financière de 2007 et de l'accentuation de la mauvaise image des banques auprès du public. Voulant tirer parti du succès des réseaux sociaux et de l'économie collaborative elle se considère comme communautaire et entend prendre en compte les avis et les idées de ses clients via un réseau social qui se juxtapose à la banque. Cotée à la Bourse de Francfort (Ticker, ETR : F5R) elle fait l'objet d'un retrait de cote le 30 juin 2015. En 2015, l'offre de *Fidor Bank* est à son tour lancée au Royaume-Uni (<https://www.fidorbank.uk/>). En juillet 2016, le groupe français BPCE rachète *Fidor Bank*, dont le fondateur reste autonome pour poursuivre le développement et demeure par ailleurs actionnaire minoritaire, très présent sur les réseaux sociaux on peut trouver de nombreux interview sur *YouTube* et notamment sur la stratégie post prise de contrôle par *BPCE*. En 2017, *BPCE* annonce le lancement prochain de *Fidor Bank* en France et en Europe. À côté de l'offre bancaire en ligne il existe par ailleurs une plateforme technologique (*Fidor Operating System*) qui peut servir en marque blanche pour des partenaires. *Telefónica* a annoncé en juillet 2016, le lancement en coopération avec *Fidor Bank* d'*O2 Banking* (<https://o2banking.fidor.de/>) son compte bancaire sur mobile. En octobre 2017, un partenariat a été signé avec l'*asset manager* néerlandais *Van Lanschot* (Euronext : LANS) pour le lancement de son offre digitale. Une participation positive à la communauté se traduit par des primes (en euros) et participe à la valorisation du profil du client, selon un système proche de celui de certaines places de marché. Les participants ont la liberté de négocier des prêts et emprunts entre membres (P2P) sans l'intervention de la banque. *Fidor Bank* qui propose des prêts, évalue la solvabilité des emprunteurs tant sous l'angle quantitatif du profil financier, que qualitatif lié à son activité sur le réseau social. *Fidor Bank*, permet d'associer à chaque compte courant un moyen de paiement autorisant les paiements P2P (de pair à pair) ou auprès d'un réseau de membres avec pour seul identifiant une adresse mail, un numéro de mobile ou un compte Twitter. Une Master Card



est aussi associée au compte afin de réaliser des paiements en dehors de la communauté. *Fidor Bank* se différencie en combinant une base clients estimée à 120 000 à fin 2017, couplée avec la participation active des 350 000 membres de sa communauté et une architecture ouverte (API ouverts) et la vente de sa technologie en marque blanche constitutive d'une stratégie de plateforme. En juin 2018 l'activité française a été lancée<sup>638</sup>. En septembre, le nouveau président français de la banque, Laurent Mignon annonce l'arrêt<sup>639</sup> du lancement dans l'hexagone. Les déboires de *Fidor Bank* commencent à se diffuser dans la presse<sup>640</sup> et le nouveau président annonce avoir donné un mandat de vente à une banque d'affaires. Néanmoins, compte tenu de pris de marché élevés dans le secteur de la banque en ligne, il convient de considérer qu'une sortie en réalisant une plus value n'est pas à exclure<sup>641</sup> même si la presse ironise comme le montre la figure 48 ci-après.

**Figure 48. Dessin humoristique d'Aurel paru dans *Le Monde* à propos de *Fidor Bank***



Source : [https://www.lemonde.fr/economie/article/2018/08/24/les-mauvaises-affaires-de-bpce-avec-sa-neobanque-fidor\\_5345670\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2018/08/24/les-mauvaises-affaires-de-bpce-avec-sa-neobanque-fidor_5345670_3234.html)

Carte d'identité de FIDOR Bank : Legal Notice (<https://www.fidor.de/legal-notice>)

<sup>638</sup> <https://www.cbanque.com/banque-en-ligne/actualites/68436/bpce-la-neobanque-fidor-lancee-en-catimini-en-france>

<sup>639</sup> <https://www.cbanque.com/banque-en-ligne/actualites/69697/bpce-ne-lancera-pas-la-neobanque-fidor-en-france>

<sup>640</sup> [https://www.lemonde.fr/economie/article/2018/08/24/les-mauvaises-affaires-de-bpce-avec-sa-neobanque-fidor\\_5345670\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2018/08/24/les-mauvaises-affaires-de-bpce-avec-sa-neobanque-fidor_5345670_3234.html)

<sup>641</sup> <https://www.cbanque.com/actu/70224/bpce-pourrait-tirer-une-plus-value-de-la-vente-de-fidor>

- Dénomination : FIDOR BANK AG
- Adresse : Fidor Bank AG, Sandstraße 33, 80335 München, Allemagne.
- Forme juridique : Aktiengesellschaft (AG) équivalent allemand d'une société anonyme (SA)
- Date de création entreprise : 2009
- Enregistrement : Amtsgericht München
- Numéro d'enregistrement<sup>642</sup> : HRB 149 656

**Cas N°11, Ferratum Bank** : [www.ferratum.fr](http://www.ferratum.fr), et Ferratum Group : [www.ferratumgroup.com](http://www.ferratumgroup.com)



**Slogan** : « Pionnier des prêts à la consommation sur mobile »

*Ferratum Bank PLC* est une banque en ligne immatriculée sous le numéro C 56 251 de l'Autorité des Services financiers de Malte (Malta Financial Services Authority – MFSA) et qui de ce fait bénéficie de la libre prestation de service dans tous les pays de l'Espace économique européen (EEE) conformément à la Directive 2013/36/UE. Ferratum Bank fait partie du *Groupe Ferratum* installé en Finlande depuis 2005. Le site du *Groupe Ferratum* revendique au 30 juin 2017 plus de 1,73 million de clients dans le monde dans 24 pays (Europe, Amérique du Nord et Asie Pacifique), et revendiquait 103 millions d'euros de revenus consolidés pour le 1<sup>er</sup> semestre 2017, données en hausse de 47% par rapport à l'année précédente. Le *Groupe Ferratum* est un fournisseur international de prêts à la consommation mobile et de microcrédits aux entreprises et particuliers. *Ferratum Oyj* la holding du groupe a fait l'objet d'une introduction en bourse en 2015 à la bourse de Francfort où elle est toujours cotée. Le groupe finance son développement international notamment par l'émission d'obligations, le groupe affiche un excellent niveau de rentabilité. L'offre<sup>643</sup> de *Ferratum Bank* est disponible en France depuis le 8 juin 2017. La banque en

<sup>642</sup> *Fidor Bank* est supervisée par la Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin). La BaFin est l'autorité fédérale indépendante de régulation de la finance (banques, services financiers, assurance) en Allemagne.

<sup>643</sup> Le site de Ferratum.fr définit ainsi son ambition : « *Sous la licence bancaire de l'Union européenne, nous aspirons à devenir un leader international 100% en ligne et mobile. Nous voulons offrir une gamme de produits toujours plus large à nos clients afin de combler tous leurs besoins financiers. Le secteur bancaire est en pleine mutation. Cela ouvre alors de nombreuses opportunités. En tant que pionniers dans les prêts à la consommation mobile en Europe, nous sommes bien positionnés dans cet environnement prometteur et optimiste. Notre objectif est d'être à l'avant-garde de la révolution mobile dans le secteur bancaire. Nous*

ligne a lancé en France une offre qui propose : un compte de banque en ligne, ouvrable en quelques minutes seulement, une carte Mastercard, envoyée à domicile dans les 10 jours ouvrés consécutifs à l'ouverture du compte, un service client disponible 7 jours sur 7, 24 heures sur 24, un suivi des transactions en temps réel, des virements instantanés s'ils concernent deux comptes *Ferratum*, un compte multidevise, l'absence de frais bancaires pour un usage à l'international, des délais illimités d'inactivité de compte, sans pénalités. Les produits mis en avant sont deux microcrédits : d'une part, *Crédit Chrono* : crédit en ligne de 199 euros sous 24 H, remboursement sous 15 jours en une seule échéance ; *Crédit Inspire* : crédit renouvelable jusqu'à 1 500 euros, remboursement jusqu'à 60 jours en deux fois, l'argent est viré sous 7 à 15 jours. Les clients ciblés sont les jeunes et les faibles revenus.

#### **Carte d'identité de la FERRATUM BANK PLC : données de sociétés.com et mentions légales du site internet**

- Dénomination : FERRATUM BANK PLC
- Adresse: Ferratum Bank Ltd, Tagliaferro Business Centre, Level 6, 14 High Street, Sliema SLM 1551, Malte <sup>644</sup>
- SIREN : 810 166 264
- SIRET (siège) : 810 166 264
- Activité (Code NAF ou APE) : autres intermédiations monétaires (6419Z)
- Forme juridique : Société à Responsabilité Limitée (PLC) étrangère non immatriculée au RCS
- Date de création entreprise : 18-02-2015
- Capital social : 10 000 000 €

**Cas N° 12, La Nef** : <https://www.lanef.com>

**Slogan** : « En chemin vers la banque éthique » »



---

*misons toute notre efficacité à développer des solutions mobiles simples qui répondent aux attentes des clients d'aujourd'hui. Avec Ferratum Group, le smartphone devient une banque mobile. »*

<sup>644</sup> La maison mère, *Ferratum Oyj* (numéro d'immatriculation ; 1950969-1), possède un siège social à Helsinki (Finlande). L'adresse du siège social est à Ratamestarinkatu 11 A, FI-00520 Helsinki, Finlande. La société mère est cotée à la bourse de Francfort (ticker : FRU).

En 1978, Henry Nouyrit et Jean-Pierre Bideau créent l'association de la NEF (Nouvelle Économie Fraternelle) qui veut promouvoir la fraternité en économie. En 1988, la Société financière de la Nef prend la forme de coopérative de la loi de 1947. Selon son site : « *Unique en France la Nef est une coopérative financière qui offre des solutions d'épargne et de crédit orientées vers des projets ayant une utilité sociale, écologique et/ou culturelle. Créée en 1988, elle est agréée et contrôlée par l'ACPR, Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution, en qualité d'Établissement de Crédit spécialisé* ». En 2008 elle réfléchit à participer à la création d'une banque éthique européenne avortée en 2010. Le site de cette banque coopérative en ligne poursuit par ailleurs : « *Depuis 2014, les évolutions de la réglementation bancaire européenne font de la Nef un établissement de crédit spécialisé, autorisé à recevoir des fonds du public de toute durée. La Nef a en conséquence adapté ses statuts en mai 2014 puis déposé auprès de l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution une demande d'extension de ses activités. Depuis avril 2015, elle est ainsi autorisée à offrir à ses sociétaires, un livret, mais aussi des comptes à vue auprès des personnes morales.* » Selon le modèle des sociétés coopératives, les sociétaires détiennent l'entreprise via l'existence de parts sociales. Le site revendique 38 500 sociétaires et affirme clairement son ambition : « *La Nef, en chemin vers la banque éthique* ». Elle se veut particulièrement exemplaire en matière de transparence via son site internet : « *La Nef est le seul établissement financier à publier chaque année l'ensemble des prêts qu'elle octroie, et ce depuis sa création en 1988* ». La Nef a une offre de crédits et de placement en faveur des particuliers. En 2016, la Nef a élargi son offre en proposant le Livret Nef son premier produit "à vue" pour les particuliers, ainsi que sa plateforme de finance participative sous forme de dons : zeste.coop. L'offre aux professionnels porte sur les prêts (prêts d'investissement, microcrédit professionnel, prêt de trésorerie, prêt en finance participative, « prêt de chez moi ») et d'épargne (compte à terme Nef pro, Livret OSBL). Le Nef est beaucoup plus « militante <sup>645</sup> » que les grandes banques coopératives françaises.

#### **Carte d'identité de la Société Financière de la Nef : données de sociétés.com**

- Dénomination : SOCIETE FINANCIERE DE LA NEF
- Adresse : 8, avenue de Canuts 69 120 Vaux en Velin

---

<sup>645</sup> . « *La Nef compte presque 40 000 sociétaires, dont 300 Sociétaires actifs, bénévoles, engagés individuellement ou au sein d'un des Groupes Locaux, répartis sur tout le territoire* ». (Site internet).

- SIREN : 339 799 116
- SIRET (siège) : 33979911600076
- Activité (Code NAF ou APE) : Edition de logiciels applicatifs (5829C)
- Forme juridique : SA coopérative à directoire
- Immatriculée au RCS : Date immatriculation RCS 26-03-1987
- Capital social : capital variable 38 112, 25 €

**Cas N°13: Le Pay Bank (Satabank Plc): <https://le-pay.eu/>**

**Slogan** : « la banque offshore en ligne »



*Le Pay Bank* qui se présente comme « la banque offshore en ligne » est une marque de *Satabank plc* (<https://www.sata.bank>), qui est un établissement de crédit existant en vertu des lois de Malte, portant le numéro d'enregistrement C66993 et ayant son siège social au centre d'affaires d'Aragon, niveau 3 Dragonara Road, St Julians STJ 3140, à Malte, agréé en tant qu'institution de crédit en vertu de la loi bancaire de Malte. Elle peut donc opérer dans le cadre de la liberté d'établissement dans tous les pays de l'Espace économique européen (EEE) : Autriche, Belgique, Bulgarie, Chypre, République Tchèque, Danemark, Estonie, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Islande, République d'Irlande, Italie, Lettonie, Liechtenstein, Lituanie, Luxembourg, Pays-Bas, Norvège, Pologne, Portugal, Roumanie, Slovaquie, Slovénie, Espagne, Suède et Royaume-Uni. Elle relève de la surveillance prudentielle de l'Autorité des services financiers de Malte (MFSA-mfsa.com) et le code interbancaire attribué à *Le Pay Bank* est le C66993. Au regard du droit français elle constitue un établissement financier régi par les dispositions du Code monétaire et financier. *Le Pay* est agréée en France pour opérer toutes les opérations de banque et services d'investissements. Afin d'attirer de nouveaux clients, *Le Pay Bank* utilise un marketing agressif en proposant une solution originale : la gratuité des frais bancaires la première année. La banque en ligne permet aux majeurs l'ouverture tant d'un compte personnel que d'un compte professionnel auquel sera associée une carte de débit. Les produits d'épargne et services d'investissement sont diversifiés : un compte d'épargne disponible, un compte d'épargne bloqué, la gestion de portefeuille, les conseils immobiliers, les conseils d'investissements en Bitcoin. La banque sur mobile déclare qu'elle ne réalise « *pas de*

vérification de crédit » et que l'on peut procéder à une « inscription rapide et simple en ligne ». Le site internet présente l'offre comme simple et à la pointe du progrès<sup>646</sup>. La société se veut également rassurante du point de vue de la sécurité et de la fiabilité.<sup>647</sup>

**Carte d'identité de Le Pay Bank (Satabank Plc) : mentions légales du site et registre des sociétés de Malte**

- Dénomination : Le Pay
- Adresse: Satabank Plc, Aragon Busiess Center, Dragonara Roas, St Julians STJ3140 (Malte)
- Autre adresse : Le Pay 9, place d'Armes, Luxembourg
- ROC Company ID : C 66993
- ROC Registration Date : 7 -10-2014
- Licence Issue Date : 14-10-2014

**Cas N°14, Bunq (Bunq B.V) : [www.bunq.com](http://www.bunq.com)**



Slogan : « Bank of the Free »

*Bunq* est une banque en ligne née en 2012 aux Pays-Bas. Sur le site LinkedIn elle se présente dans les termes suivants : « *Bunq n'est pas une banque ordinaire. Au lieu de faire plus d'argent, nous voulons réinventer l'argent lui-même avec la technologie mobile. C'est pourquoi nous avons construit notre propre système bancaire à partir de zéro, y compris une application qui correspond à votre banque entière dans votre poche.* <sup>648</sup>. » La philosophie de *Bunq* est de promouvoir la liberté (son slogan est « *bank of the free* ») et elle se présente comme la véritable alternative à la banque traditionnelle (« *the true alternative to traditional banking* »). Elle a obtenu sa licence bancaire en 2015 et ses clients disposent donc

---

<sup>646</sup> « Envoyez/recevez instantanément de l'argent à/de votre famille ou vos amis avec votre téléphone mobile et payez facilement avec votre adresse email. Téléchargez l'Appli mobile Le-Pay (Mobile App) sur notre site et gérez votre compte via votre smartphone ». (Site internet).

<sup>647</sup> « Votre compte Le Pay est fourni par une institution de monnaie électronique agréée qui offre à ses clients le plus haut niveau de protection et de confidentialité de leurs renseignements personnels, de leur solde et transaction, et de gérer leur argent en ligne. » (Idem)

<sup>648</sup> <https://www.linkedin.com/company/2986796/>

de la garantie sur les dépôts de l'Union européenne. Il est possible de s'inscrire à partir de la plupart des pays du monde. Entre clients *Bunq* les transferts d'argents sont instantanés via l'application téléphonique. Comme son concurrent *N26* la banque pour mobile *Bunq* propose une notification à chaque transaction bancaire ce qui permet aux clients de disposer en permanence d'un solde bancaire actualisé. Les clients peuvent choisir entre une carte Maestro ou Mastercard. Un élément différenciateur, la possibilité d'obtenir jusqu'à 10 IBAN rattachés à un seul compte bancaire. *Bunq* qui bénéficie via sa licence bancaire de la liberté d'établissement dans tous les pays de l'espace économique européen entend étendre son activité en 2018 à 4 pays : France, Allemagne, Espagne, Italie.

**Carte d'identité de Bunq : <https://dz.kompass.com>**

- Dénomination : Bunq BV
- Adresse : Naritaweg 131-133, 1043 BS Amsterdam (Pays-Bas)
- Date d'immatriculation : 2012
- KvK nummer (équivalent du RCS) : 54992060
- Forme juridique : Beslotenvennootschap (BV) équivalent d'une SARL française

Supervision : Autoriteit Financiële Markten (AFM) et De Nederlandsche Bank (DNB), soit les équivalents locaux de l'AMF et de l'ACPR.

La base de données *Crunchbase* consultée le 10 juin 2019 fait état de 16,7 millions d'euros de levées cumulées à cette date.

**Cas N°15, Axa Banque : <https://www.axa.fr/compte-bancaire.html>** 

Slogan : « changez de banque, c'est facile »

*Axa Banque* est devenue en 2002 une banque en ligne à la faveur du rachat de *Banque directe* la première banque en ligne (*Groupe Paribas*) par le *groupe Axa*. La bancassurance est au cœur de la stratégie d'*Axa Banque*, mais aussi la commercialisation d'OPCVM du groupe. Les candidats à une ouverture de compte se voient proposer une alternative « *ouverture en agence ou en ligne ? C'est à vous de choisir* » (Site internet). En effet le *Groupe Axa* dispose de 750 agences dites « AssurBanque » couvrant tout l'hexagone.

La tarification est attractive : une formule gratuite (sous conditions) et une formule Oligo a 5,5 euros par mois. Fin 2016, *Axa Banque* était le 3<sup>e</sup> acteur de la banque en ligne en France avec 700 000 clients. En septembre 2017, *Soon* l'offre gratuite et 100% mobile du Groupe Axa a fusionné avec l'offre gratuite d'*Axa Banque* à la suite de son échec puisqu'en 3 ans d'existence seulement 30 000 comptes avaient été ouverts. *Axa Banque* met à disposition des conseillers bancaires disponibles 24h/24 et 6 jours sur 7. À côté d'*Axa Banque France* et *Axa Bank AG* en Allemagne, il existe une structure dont le siège est à Bruxelles et dénommée *Axa Bank Europe SA* qui développe une activité en Belgique, Hongrie, République Tchèque et Slovaquie. Elle constitue un des concurrents d'*ING Direct* en Europe.

#### **Carte d'identité d'AXA Banque : données de sociétés.com**

- Dénomination : AXA Banque
- Adresse : 203, rue Carnot 94 120 Fontenay sous Bois
- SIREN : 542 016 993
- SIRET (siège) : 54201699300090
- Activité (Code NAF ou APE) : autres intermédiations monétaires (6419Z)
- Forme juridique : SA à directoire
- Immatriculée au RCS : Date immatriculation RCS 26-05-1954
- Capital Social : 100 319 088 €

**Cas N° 16, Allianz Banque :** <https://www.allianzbanque.fr>



Le Groupe Allianz est né en 1980 à Munich. En 1998, l'allemand Allianz l'emporte sur l'italien *Generali* pour le contrôle de 58% du capital de l'assureur français AGF. Puis en 2007, à la suite d'une OPA réussie, la participation dans les AGF passe à 100%. En 2009, le nom AGF disparaît au profit d'*Allianz France*. Allianz Banque est la banque en ligne qui a succédé à *AGF Banque*. Selon le site culture banque, Allianz compterait 4,5 millions de clients français dont 250 000 au titre de l'activité de banque en ligne laquelle disposerait de 50 conseillers en ligne dédiés. La banque peut s'appuyer sur les synergies avec les 2 600 points de vente du groupe (conseillers, agents généraux et courtiers partenaires). Une gamme complète de services bancaire est disponible : « *compte courant, épargne livret, compte titres, crédit,*



*gestion privée* ». (Site internet). La banque en ligne met en avant la sécurité des transactions pour ses clients.<sup>649</sup>

#### **Carte d'identité d'ALLIANZ Banque : données de sociétés.com**

- Dénomination : ALLIANZ Banque
- Adresse : Allianz Banque, 1 cours Michelet, 92 800 Puteaux
- SIREN : 572 199 461
- SIRET (siège) : 57219946100813
- Activité (Code NAF ou APE) : autres intermédiations monétaires (6419Z)
- Forme juridique : SA à conseil d'administration
- Immatriculée au RCS : Date immatriculation RCS 29-11-1957
- Capital Social : 92 252 768,19 €

**Cas N° 17, C-zam : <https://www.compteczam.fr>**



*C-zam* est une marque et un service de *Carrefour Banque*, lancé en 2017. Le Groupe de Grande Distribution *Carrefour* qui est l'actionnaire majoritaire avec 60% du capital apporte un réseau de distribution et ds connaissance marketing mass market tandis que *BNP Paribas Personal Finance* (filiale à 100% de BNP Paribas) est le partenaire industriel avec les 40% restant. Le coffret bancaire qui permet d'obtenir un compte bancaire est vendu dans les 3 000 magasins *Carrefour* ou par internet, dans les deux cas de figure ensuite l'activation ne peut se faire qu'en ligne. *Compte C-zam*<sup>650</sup> revendique que celle-ci peut être réalisée en « 10 minutes chrono ». Le coffret *C-zam* coute 5 euros et comprend une carte de paiement Mastercard inactive et un guide d'utilisation avec les instructions d'ouverture de compte. Au bout d'un an 115 000 comptes ont été ouverts et 75% auprès de nouveaux clients *C-zam* n'autorise pas les découverts à l'instar de son concurrent direct la néobanque *Nickel*.

#### **Carte d'identité de CARREFOUR BANQUE : données de sociétés.com**

---

<sup>649</sup> « Afin de prévenir les opérations frauduleuses, Allianz Banque s'est doté, depuis juillet 2010, d'un dispositif de sécurisation des transactions sur les sites **Internet 3D Secure**. Ces sites sont identifiés grâce au logo *Verified by Visa*. » (Site internet).

<sup>650</sup> Caractéristiques de l'offre : compte bancaire sans conditions de revenus, pas de découvert possible, 1 euro mensuel de frais de tenue de compte, compte 100% connecté (pas de lien avec les agences *Banque Carrefour*), obtention d'une carte de paiement internationale Mastercard dénommée carte *C-zam* pour payer et réaliser des retraits dans les DAB/GAB en France et à l'international. Le compte ainsi obtenu permet à son détenteur de disposer d'un Relevé d'Identité Bancaire à son nom (RIB et IBAN) ce qui lui permettra seulement de recevoir et émettre des virements et de domicilier des prélèvements.

- Dénomination : CARREFOUR BANQUE
- Marque : C-zam (2017)
- Adresse : 1, Place Copernic 91 080 Courcouronnes
- SIREN : 313 811 515
- SIRET (siège) : 31381151500078
- Activité (Code NAF ou APE) : Autre distribution de crédit (6492Z)
- Forme juridique : SA à conseil d'administration
- Immatriculée au RCS : 26-01-1983
- Capital social : 101 346 956, 72 €

**Cas N° 18 : Manager.One : <https://www.manager.one>**

Slogan : « la banque pro réinventée »



Annoncée en juillet 2017 cette banque en ligne est une concurrente de néobanques spécialisées sur le marché des professionnel (*Qonto, Anytime, Ibanfirst*) et de la banque commerciale low-cost *Fiducial Banque*. Manager.one est un service proposé par *Banque Wormser Frères* qui est le nom commercial de la *Banque d'Escompte S.A.* Créée en 1936, la *Banque d'Escompte* est une des dernières banques familiales indépendante à actionnariat entièrement privé. Selon le site internet : « *Le service est développé par la société SaGa Corp, spécialisée dans les développements de système d'informations complexe et nécessitant une grande exigence en sécurité et fiabilité.* » Du point de vue du positionnement stratégique : « *manager.one est la première plateforme bancaire 100% en ligne qui s'adresse à tous les types d'entrepreneurs (professions libérales, artisans, PME & autoentrepreneurs) ainsi qu'au monde associatif.* » (Idem) Le service est proposé que la société soit constituée ou non, dans ce cas le dépôt du capital est réalisé dans les livres de la banque en ligne. Selon le site on peut ouvrir son compte entièrement en ligne en quelques minutes. Les frais bancaires mensuels sont de 29,99 € ce qui inclut une carte bancaire, certains services additionnels peuvent être facturés le cas échéant.

**Carte d'identité de Manager.one : société.com**

- Dénomination : BANQUE D'ESCOMPTE & WORMSER FRERES REUNIS
- Marque : Manager One

- Adresse : 13, Boulevard Haussmann 75 009 Paris
- SIRET : 70295014800024
- Activité (Code NAF ou APE) : 651C (Banques)
- Forme juridique : SA à conseil d'administration
- Immatriculée au RCS : Paris B 562 102 913
- Date d'immatriculation : 01-01-1937
- Capital social : 16 000 000 euros

**Cas N° 19, Revolut :** <https://www.revolut.com/fr/?lang=fr>



Slogan : « Bien mieux que votre banque »

*Revolut* est depuis 2018 une banque en ligne ayant une licence bancaire en Lituanie, elle était auparavant une néobanque ayant un simple statut d'établissement de monnaie électronique (*issuer of electronic money*) en Grande-Bretagne. Firme entrepreneuriale elle a été fondée en 2014 par Nikolay Storonsky et Vlad Yatsenko, *Revolut* via son application mobile permet de réaliser des paiements en devise étrangère sans frais ce qui constitue un élément différenciateur très fort. *Revolut* propose gratuitement une carte physique Mastercard ou virtuelle et ne prend pas des frais de tenue de compte. Il n'est pas possible d'obtenir un découvert, accès à des crédits ou à de l'épargne. L'offre phare de *Revolut* réside dans le fait d'offrir à ses clients via son application mobile des virements internationaux totalement gratuits dans 25 devises différentes. *Revolut* sur son site internet qualifie dans les termes suivants son ambition et sa philosophie : « *Des transferts d'argent internationaux gratuits, des dépenses à travers le monde sans frais, toujours au taux de change interbancaire. Que vous soyez une entreprise ou un consommateur, Revolut est la seule alternative adaptée à tous vos modes de vie. Bienvenue dans un monde au-delà de la banque. Bienvenue chez Revolut.* ». En mars 2017 a été lancée une offre premium payante de carte Mastercard avec les assurances attachées à celle-ci. À la suite de son importante levée de fonds du 31 juillet 2017 qui portait les sommes levées depuis sa création à plus de 86 millions de dollars, était annoncé son développement prochain en Amérique du Nord et en Asie. Les utilisateurs de *Revolut* peuvent à présent disposer d'un IBAN en euro et bientôt les cryptodevises seront introduites en commençant par le Bitcoin puis ultérieurement

Litecoin et Ethereum. Depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2017 il existe un site entièrement en français et fin octobre 2017 une équipe de Revolut s'est installée à Paris à la Station F, le plus grand incubateur de start-up au monde installé à la Halle Freyssinet. Revolut propose aux particuliers : d'une part, une *offre standard* : taux de change interbancaires, transferts bancaires gratuits dans 25 devises, retraits DAB gratuits de 200 euros ou équivalents ; d'autre part, une *offre premium* : taux de change interbancaires, transferts bancaires gratuits dans 25 devises, retraits DAB gratuits de 400 euros ou équivalents, volumes de change de devises illimités gratuits, cartes premium exclusives gratuites, assurance maladie gratuite à l'étranger, livraison gratuite express partout dans le monde, service à la clientèle 24/7 de priorité exclusive, promotions premium exclusives. Revolut propose aux entreprises internationales des « comptes courants multidevises » afin d'éviter les frais et commission de change. Revolut est en forte croissance en France comme à l'international mais commence à être controversée au titre de ses pratiques managériales et de ses normes de sécurité comme l'atteste le titre d'un article du *Monde.fr* en date du 2 mai 2019 : « La face cachée de l'hypercroissance des néobanques<sup>651</sup> », lequel est accompagné d'un dessin humoristique très sarcastique que nous présentons dans la figure 49 ci-après.

**Figure 49. Dessin d'Aurel (*Le Monde*) sur les néobanques Revolut et N26.**



**Source :** [https://www.lemonde.fr/economie/article/2019/05/02/la-face-cachee-de-l-hypercroissance-des-neobanques\\_5457323\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2019/05/02/la-face-cachee-de-l-hypercroissance-des-neobanques_5457323_3234.html)

<sup>651</sup> [https://www.lemonde.fr/economie/article/2019/05/02/la-face-cachee-de-l-hypercroissance-des-neobanques\\_5457323\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2019/05/02/la-face-cachee-de-l-hypercroissance-des-neobanques_5457323_3234.html)

**Carte d'identité de la REVOLUT : Companies House** <https://beta.companieshouse.gov.uk>

- Dénomination : REVOLUT LIMITED
- Adresse : Revolut Ltd, Niveau 39, One Canada Square, E14 5AB Londres, Royaume-Uni
- Enregistrement : 08804411
- Nature of Business (SIC): 62 090 – Other information technology service activities
- Forme juridique : Private Limited Company (PLC) équivalent anglais d'une SARL
- Incorporation : 6 décembre 2013

La base de données *Crunchbase* consultée le 10 juin 2019 fait état de 336,4 millions de \$ de levées cumulées à cette date.

**Cas N°20 APY BANK** <https://www.apybank.fr/>



Slogan : « Be Happy, Be Family »

*APY Bank* est une banque ligne du *Crédit Agricole Nord Est*. Juridiquement elle est une simple marque de cette caisse régionale selon le modèle d'*Hello Bank !* chez *BNP Paribas*. Ce projet a mobilisé 6 personnes pendant un an et demi. Elle a été lancée<sup>652</sup> le 3 septembre 2018 et vise une clientèle plutôt jeune qui a une préférence pour la gestion à distance via une banque 100% digitale. *Apy Bank* disposera d'un personnel dédié basé à Reims. Selon la source *La Marne Agricole*<sup>653</sup>: « Par cette initiative, nous cherchons aussi à conquérir de nouveaux clients car l'idée n'est pas de piocher dans le portefeuille existant de nos agences. Beaucoup de nos nouveaux clients étaient déjà sur une banque en ligne avant de venir nous rejoindre. » Le profil très varié des conseillers locaux est bien là pour faire la différence : « Nous avons par exemple recruté comme chargé de clientèle un jeune passionné de jeux vidéos tout comme nous avons engagé des formations pour que les salariés puissent switcher avec facilité entre les différents outils digitaux », précise Christelle Vaillant<sup>654</sup>. Un mois après son lancement la banque revendiquait 10 000 clients et prévoit de multiplier ce chiffre par 4 à un horizon de 4 ans à la faveur d'une tarification très compétitive.

<sup>652</sup> <https://www.refletsactuels.fr/2018082218992-apy-bank-sera-lancee-pendant-la-foire-de-chalons/>

<sup>653</sup> [https://www.la-marne-agricole.com/Article/2070/APY\\_BANK\\_l\\_initiative\\_inedite\\_du\\_Credit\\_Agricole](https://www.la-marne-agricole.com/Article/2070/APY_BANK_l_initiative_inedite_du_Credit_Agricole)

<sup>654</sup> <https://nordest.sneca.fr/apy-bank-linitiative-inedite-du-credit-agricole/>


### Carte d'identité de APY Bank : société.com

- Dénomination : CAISSE REGIONALE DE CREDIT AGRICOLE MUTUEL DU NORD EST
- Marque : APY Bank
- Adresse : 25, rue Libergier 51 088 Reims Cedex
- SIRET : 39415708500017
- Activité (Code NAF ou APE) : Autres intermédiations monétaires (6419Z)
- Forme juridique : Société Coopérative de Crédit
- Immatriculée au RCS : Reims 394 157 085
- Date d'immatriculation : 31-07-1995

*Ici se termine le recensement de la première population composée des banques en lignes vivantes, celles qui sont mortes seront présentées après les néobanques.*

**Les néobanques** : sont des non-banques le plus souvent des établissements de paiements ou des établissements de monnaie électronique, ou des IOBSP (*Sogexia*) ou des APSP (*Lydia*), enfin *CDC-Net* qui est une organisation *one of a kind*, les juristes diront *sui generis*.

Cas N° 21, Olkypay : <https://www.olkypay.com/>

Slogan : « Un compte pour tous » 

*Olkypay* est la marque d'*Olky Payment Service Provider S.A.* qui est un établissement de paiement de droit luxembourgeois créé en 2011. *Olkypay* est une *fintech* qui : « propose des solutions adaptées à chaque profil de métiers grâce à une plateforme bancaire ingénieuse et paramétrable s'ajustant aux besoins des clients *BtoB*, *BtoPro* et *BtoC*. » Laquelle consacre « plus de 20% de son budget en Recherche et Développement » (Source : Site internet). *Olky* se positionne comme une firme très innovante La société nourrit volontairement une certaine ambiguïté sur son business model : « Avec plus d'un million de clients utilisateurs de ses services de paiements, *Olkypay* compte parmi les *Fintech* européennes ayant connu la plus forte croissance » (Idem). Cette *Fintech* devenue une néobanque était à l'origine un opérateur de *BtoB*<sup>655</sup>. En fait, le million de clients présenté


<sup>655</sup> « *Olkypay* est également émetteur de l'instrument de paiement *TIP-SEPA* basé sur les services innovants d'initiation de paiement, utilisé par de grands créanciers dont le groupe *Veolia Eau* ». (Idem).

n'est pas celui des détenteurs de comptes en ligne, mais est constitué par les RIB des clients finaux de *Veolia Eau* dont elle a repris la gestion du contrat des flux de paiement et qui a fait l'objet d'un scandale retentissant à la suite de plaintes au pénal contre des hauts dirigeants de la multinationale française.

**Carte d'identité d'Olky (Olky Payment Service Provider) : données de RCS Luxembourg et de sociétés.com pour l'établissement français**

- Dénomination : OLKY PAYMENT SERVICE PROVIDER S.A.
- Marque commerciale : Olky
- Adresse : 1, rue de Turi, Livange L3378 (Luxembourg)
- RCS Luxembourg : B 165 776
- Capital social : 2 271 111 €
- Forme juridique : Société anonyme de droit luxembourgeois
- Immatriculée au RCS Luxembourg : RCS 16-09-2011
- Immatriculation établissement français : RCS Grenoble 17-03-2013
- SIREN : 793 115 320
- SIRET (siège) : 79311532000012
- Activité (Code NAF ou APE) : autres activités de soutien aux entreprises n.c.a. (8299Z)

**Cas 22 : Lydia (Lydia solutions) : <https://lydia-app.com/fr/>**

**Slogan : « le paiement mobile »**  **Lydia**

*Lydia solutions* est enregistrée par L'ACPR sous le N°534 479 589 comme « agent prestataire de services de paiements » (APSP), de la *SFPMEI* (établissement émetteur de monnaie électronique) au 29, rue du Louvre 75 002 Paris. Entreprise fondée par les entrepreneurs Cyril Chiche et Antoine Porte, elle développe via l'application *Lydia* pour *Smartphone* des paiements en ligne. Les fondateurs de l'entreprise en référence à l'antique royaume de Lydie ou furent frappées les premières pièces de monnaies (alors en *electrum*) ont pour ambition de supprimer à l'inverse toutes les monnaies sonnantes et trébuchantes pour y substituer un monde « *cashless* » à la faveur de la monnaie électronique *Lydia*. Cette solution de paiement électronique et sécurisée est opérée depuis un *Smartphone*. *Lydia* est un agrégateur qui capitalise sur des technologies propriétaires, mais aussi externes qui sont

accessibles via des alliances stratégiques<sup>656</sup>. La technologie de paiement *Lydia* est obtenue en téléchargeant une application pour téléphone mobile. Application très populaire de remboursement gratuit et instantané entre amis, *Lydia* s'est muée en néobanque. Avec la mise à disposition d'une carte bancaire, *Lydia* est passé d'un statut de *fintech* offrant une technologie innovante de paiement à celui de néobanque offrant des services bancaires sur mobile.

#### **Carte d'identité de Lydia (Lydia Solutions) : données de sociétés.com**

- Dénomination : LYDIA SOLUTIONS
- Marque commerciale : Lydia
- Adresse : LYDIA SOLUTIONS, 137, rue d'Aboukir 75 002 Paris
- SIREN : 534 479 589
- SIRET (siège) : 53447958900036
- Activité (Code NAF ou APE) : Programmation informatique (6201Z)
- Forme juridique : Société par actions simplifiée
- Immatriculée au RCS : RCS 16-09-2011
- Capital social : 798 945 €

La base de données *Crunchbase* consultée le 10 juin 2019 fait état de 29,2 millions de \$ de levées cumulées à cette date.

#### **Cas 23 : Pumpkin <https://pumpkin-app.co/>**



Slogan : « le paiement entre potes »

En 2014, trois jeunes entrepreneurs (Hugo Sallé de Chou, Victor Lennel et Constantin Wolfrom) créent à Lille une fintech, incubée à *Euratechnologies*, qui via une application pour téléphone mobile permet des remboursements entre utilisateurs du service<sup>657</sup>. *Crédit*

---

<sup>656</sup> « Grâce à nos partenaires bancaires de premier plan, nous sommes en mesure de vous assurer un niveau de sécurité maximal. Pour nous accompagner, nous avons choisi les leaders français du marché : « La Société Financière du Porte-Monnaie Électronique Interbancaire (SFPMEI) pour la gestion et la garantie des flux monétaires, Payline pour la partie cartes bancaires et les procédures de paiement, Trezor, membre principal du réseau MasterCard, pour l'émission de cartes. » (Site internet).

<sup>657</sup> Le site internet décrit dans les termes suivants le cœur de métier et le différenciateur : « *Pumpkin*, l'app mobile instantanée, gratuite & 100% sécurisée pour le paiement entre potes », le succès de la diffusion et le caractère communautaire sont mis en avant « + de 700 000 personnes ont déjà adopté *pumpkin*, rejoins-nous, télécharge l'app ! ». L'application qui facilite les paiements entre particuliers permet aussi de réaliser des cagnottes entre amis.



*Mutuel Arkéa* en acquérant 80% de son capital a changé son business model pour la faire évoluer vers une banque sur mobile à destination de la clientèle de « Millenials » en s'appuyant sur une base existante significative et jeune. Désormais elle vise une offre avec une carte bancaire et un RIB pour devenir ainsi une nouvelle néobanque. Les fondateurs conserveront une autonomie de gestion. *Crédit Mutuel Arkéa* investira 15 millions d'euros en trois ans afin de bâtir une *néobanque mobile en Europe* en ciblant la clientèle des 16-28 ans.

#### **Carte d'identité de PUMPKIN : données de sociétés.com**

- Dénomination : Pumpkin
- Adresse : Pumpkin, 2 Allée de la Haye du Temple 59 000 Lille
- SIREN : 805 384 773
- SIRET (siège) : 80538477300034
- Activité (Code NAF ou APE) : autres intermédiaires du commerce en produits divers (4619B)
- Forme juridique : Société par actions simplifiée
- Immatriculée au RCS : RCS 23-10-2014
- Capital social : 29 326 €

La base de données *Crunchbase* consultée le 10 juin 2019 fait état de 1,8 million d'€ de levées cumulées à cette date.

**Cas N°24, CDC-Net :** <https://www.cdc-net.com/portail/>



Slogan : « La banque en ligne de la Caisse des Dépôts »

La néobanque *CDC-Net* est une marque de la *Caisse des Dépôts et consignations (CDC)*, qui n'est pas une banque, mais un établissement public administratif à caractère spécial, créé sous la Restauration par la loi du 28 avril 1816 codifiée aux articles L.518-2 et suivants du Code monétaire et financier et dont le siège est à Paris. Cette néobanque se qualifie néanmoins de banque en ligne : « *CDC-Net : La banque en ligne de la Caisse des Dépôts* » (Site internet). Ce service n'est pas ouvert à tous, mais réservé aux professions de justice et aux majeurs protégés dont le statut a été réformé par une loi du 5 mars 2007

entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2009. *CDC-Net* opère dans une niche ayant une source légale et strictement encadrée : « *La possibilité d'ouvrir un compte à la Caisse des Dépôts et Consignations est régie par les articles 427 et 501 du Code Civil. Cette désignation est justifiée par l'intérêt de la personne protégée et doit impérativement répondre à un critère de nécessité* ». (Site internet). Dans le cadre de la loi Macron, *CDC-Net* offre une aide à l'installation des notaires sous la forme d'un financement<sup>658</sup>. Le site internet se présente comme très sécurisé s'agissant des transactions réalisées. *CDC-Net* constitue la seule néobanque qui n'est pas en concurrence frontale avec les banques en ligne et les banques traditionnelles, elle en constitue une sous-population à elle seule (une *one-of-a kind*), et est en cela unique. *CDC-Net* est unique en ce qu'elle peut également accorder des prêts par exemple aux notaires, et n'est pas astreinte aux cantonnements puisqu'elle a le droit de recevoir des dépôts, du point de vue concurrentiel, elle est donc plus proche des banques en ligne. Car si la garantie des dépôts ne s'applique pas, les déposants bénéficient d'une garantie directe de l'Etat car il s'agit d'un établissement administratif à caractère spécial<sup>659</sup>, or au regard du droit public seuls les établissements publics industriels et commerciaux (EPIC) peuvent juridiquement faire faillite. Les services bancaires de la Caisse des Dépôts sont certifiés Qualité ISO 9001. La distorsion de concurrence a un effet pervers particulièrement visible, alors que la totalité des acteurs du secteur de la banque en ligne rivalisent pour avoir des sites internet attractifs et *customer friendly*, celui de *CDC-Net* ressemble à une page d'un bottin administratif et est plutôt de nature à faire fuir les clients potentiels<sup>660</sup>. La performance de *CDC-Net* appelle des interrogations, d'autant que son niveau de transparence laisse à désirer, en particulier sur le nombre de clients sur lequel il n'existe aucune communication.

---

<sup>658</sup> <https://notaires.caissedesdepots.fr/>

<sup>659</sup> Du point de vue juridique une catégorie dite *sui generis*.

<sup>660</sup> Jourdan et Kievleniece (2017) ont étudié l'incidence du soutien financier public (*public sponsorship*) sur l'accumulation et l'allocation des ressources privées dans l'industrie cinématographique française et ont constaté une courbe en U inversée entre le montant reçu et la performance des organisations aidées. Il n'existe pas de soutien financier public dans le secteur de la banque en ligne et des néobanques, néanmoins l'existence de *CDC-Net* (néobanque à capitaux 100% public) semble engendrer des effets pervers. En effet la loi a créé en sa faveur une « rente » portant sur certaines professions juridiques et les majeurs incapables.

## Carte d'identité de CDC-Net (Caisse des Dépôts et Consignations) : données de sociétés.com

- Dénomination : Caisse des Dépôts et Consignations
- CDC-Net : service et marque de la CDC
- Espace numérique de stockage des données : juillet 2010
- Nom commercial : CDC-Net
- Adresse : Caisse des Dépôts et Consignations, 56 rue de Lille, 75 007 Paris
- SIREN : 180 020 026
- SIRET (siège) : 18002002600019
- Activité (Code NAF ou APE) : autres intermédiations monétaires (6419Z)
- Forme juridique : Personne morale de droit administratif

Cas N° : 25, QONTO (Olinda) : <https://qonto.eu/fr>

Slogan : « *Le compte pro 100% gratuit* »



*Qonto* est une néobanque française (statut d'établissement de paiement), c'est la marque de la firme *Olinda*, spécialisée dans les offres de services bancaires en ligne à destination des entreprises et de leurs salariés et professionnels et auto-entrepreneurs. Elle consiste en une offre de compte bancaire basique à partir d'un téléphone mobile, fondée sur la fourniture d'un IBAN et d'une carte *Mastercard*. C'est une firme entrepreneuriale créée par Alexandre Prot (fils de Baudouin Prot, ancien dirigeant de *BNP Paribas*) et Steve Anavi. Les fondateurs ont d'abord réalisé un tour d'amorçage de 1,6 million d'euros pour financer le démarrage de l'entreprise, puis ont réalisé une deuxième levée de fonds de 10 millions d'euros auprès du fonds de capital-risque français *Alven capital*, de *Valar Ventures* la firme de venture capital de l'investisseur californien Peter Thiel. La société est juridiquement un établissement de paiement supervisé par l'ACPR. Le forfait unique est de 9 € H.T. par mois pour toutes les sortes d'entreprises, après un premier mois gratuit. Cet abonnement comprend la gestion de votre compte, une carte physique *Mastercard* et 20 virements ou prélèvements SEPA par mois. Le service est actuellement disponible aux formes juridiques suivantes : société anonyme, société par actions simplifiées, société par actions simplifiées unipersonnelle, société à responsabilité limitée, entreprise unipersonnelle à responsabilité

limitée, indépendants, microentreprise (ex-autoentrepreneur), association (disposant d'un numéro de SIREN). Les entreprises en cours de création, ont la possibilité d'ouvrir un compte et de procéder gratuitement au dépôt de capital social initial avec *Qonto* (sauf pour les SCI). Les entreprises de droit étranger immatriculées en France sont également éligibles à un compte *Qonto*. *Qonto*, est un compte courant qui permet de réaliser les opérations bancaires de base (virements, paiements par carte, etc.). Cependant, il existe trois différences entre votre compte *Qonto* et un compte professionnel traditionnel : le compte *Qonto* ne peut pas être débiteur et il n'est pas proposé de financement, il n'existe pas de traitements de chèques (émission ou dépôts) et les versements en espèces ne sont pas autorisés. Début 2019, *Qonto* revendiquait 40 000 clients entreprises ou professionnels.

#### **Carte d'identité de Qonto (Olinda) : données de sociétés.com**

Dénomination (raison sociale) : Olinda

- Nom commercial : Qonto
- Adresse : Olinda, 42 rue Étienne Marcel, 75002 Paris
- Adresse : Qonto, 92 rue de Richelieu, 75 002
- SIREN : 819 489 626
- SIRET (siège) : 81948962600013
- Activité (Code NAF ou APE) : Edition de logiciels applicatifs (5829C)
- Forme juridique : Société par actions simplifiée
- Date d'immatriculation : RCS 20 -04-2016
- Capital social : 185 174 €

La base de données *Crunchbase* consultée le 10 juin 2019 fait état de 36,1 millions de \$ de levées cumulées à cette date.

**Cas N°26, IBANFIRST : [www.ibanfirst.com](http://www.ibanfirst.com)**



*FX4BIZ*, société étrangère fondée en 2012 à Bruxelles (Belgique) par l'entrepreneur Pierre Antoine Dusoulier était spécialisée dans la gestion des opérations de change en ligne et les paiements internationaux des TPE et PME. Elle a changé de nom et est devenue *IbanFirst*, une néobanque (statut d'établissement de paiement) offrant des services de banque en ligne à destination des PME. Cette évolution a été concomitante avec une levée

de fonds de 10 millions d'euros, réalisée notamment auprès de Xavier Niel. Le site internet décrit ainsi l'entreprise : « *Nous sommes agréés par la Banque Nationale de Belgique en tant qu'établissement de paiement.* »). L'agrément a été obtenu en 2014. La succursale française est située au 42 avenue de la Grande-Armée (Paris 17<sup>e</sup>). L'entreprise s'est spécialisée comme un spécialiste des opérations de change à destination des entreprises : « Compte pro gratuit pour vos paiements internationaux. Gérez vos opérations de change. Réalisez vos transactions en 23 devises. Ouvrez votre compte en ligne en 2 minutes ». (Site) Le compte est facturé 50 € H.T. par an, lequel est remboursé dès que l'utilisateur réalise 10 000 € de paiements internationaux par an.

La base de données *Crunchbase* consultée le 10 juin 2019 fait état de 28 millions de \$ de levées cumulées à cette date.

**Carte d'identité d'IBANFIRST (anciennement FX4BIZ) : données de sociétés.com**

- Dénomination : IBANFIRST
- Adresse : IBANFIRST, avenue Louise 350, 1050\_Bruxelles (Belgique)
- Numéro d'enregistrement : 0849.872.824
- Succursale française : IBANFIRST SA
- Adresse : 42, Avenue de la Grande-Armée, 75 017 Paris
- RCS Paris : 820 887 917

**Cas N°27, Monese :** <https://monese.com/eu/fr>



*Monese Ltd* est un *établissement de monnaie électronique* (Electronic Money Institution –EMI) établi au Royaume-Uni et sous la supervision du *Financial Conduct Authority (FCA)*. Les services bancaires de banque sur mobile ont été offerts à partir du 21 septembre 2015. Après des débuts en service gratuit (*fremium*) hors frais de transfert internationaux, *Monese* a basculé sur un modèle payant de type *low-cost*. Le service de banque en ligne est lié au téléchargement d'une application initialement compatible qu'avec *Android*, mi-2016 celle-ci est devenue compatible avec iOS. Le site se veut international et est compatible avec de nombreuses langues (bulgare, allemand, anglais, espagnol, français, italien, portugais, roumain). La société a initialement ciblé les étrangers vivant au Royaume-Uni qui rencontreraient selon l'expérience du fondateur l'entrepreneur estonien Norris Koppel, des

difficultés à ouvrir un compte bancaire traditionnel. L'ouverture de compte se fait entièrement en ligne en quelques minutes. La société qui cible des clients internationaux pratique une tarification agressive s'agissant des transferts internationaux. La carte bancaire prépayée est émise sous la licence bancaire d'un établissement partenaire. Monese se positionne sous l'angle de la disponibilité<sup>661</sup>. En vertu de la tarification actuelle, le nouveau client dispose de 30 jours gratuits au terme desquels s'appliqueront 4,95 livres par mois. Monese dans le cadre des récompenses remises lors du salon *Fintech* européen de 2016 a obtenu le « *Prix de la meilleure nouvelle banque* », terminologie qu'il faut comprendre au sens fonctionnel (fourniture de services bancaires) et non au sens juridique du terme puisqu'il s'agit d'une néobanque et plus précisément d'un établissement de monnaie électronique. Au titre de son caractère de société innovante, la société a « reçu 1,1 million d'euros de la part de la Commission européenne pour la recherche et l'innovation ! ». (Idem) En septembre 2018, Monese lève 60 millions de dollars pour accélérer son développement à cette date elle possède 750 000 clients en Europe dont 60 000 en France. Depuis 2019, elle annonce la mise en place d'une implantation légère pour accélérer son développement dans l'hexagone<sup>662</sup>.

#### **Carte d'identité de Monese Ltd : Données de Money House**

- Dénomination : MONESE LTD
- Adresse : MONESE
- Numéro d'enregistrement de l'entreprise : 08720992
- Adresse: 85 Great Portland street, First Floor, London, England, W1W 7LT
- Nature of Business (SIC): 64 999 Financial Intermediation
- Forme juridique : Private Limited Company – PLC (SARL)
- Date d'enregistrement : 7 octobre 2013

La base de données *Crunchbase* consultée le 10 juin 2019 fait état de 77,2 millions de \$ de levées cumulées à cette date.

---

<sup>661</sup> « *La gestion de votre argent en toute simplicité. Ouvrez un compte courant britannique sur votre portable sans justificatif de domicile ou historique de vos crédits* ». (Site internet). Il convient de souligner que contrairement au droit bancaire français, la législation du Royaume-Uni n'impose pas une obligation de vérification de l'adresse du domicile du détenteur de compte.

<sup>662</sup> <https://www.lesechos.fr/finance-marches/banque-assurances/0600599050479-la-neobanque-monese-veut-senraciner-sur-le-marche-francais-2240321.php>

*Sogexia* est une *fintech* française créée en 2011 par Richard Füg et Kilian Füg, Elle a choisi un cadre juridique peu utilisé par les néobanques celui d'Intermédiaire en Opération de Banque et en Services de Paiement (IOBSP). Ce statut d'intermédiaire (ou courtier) est défini par l'article régi par l'article L 519-1 du Code Monétaire et financier (modifié par Loi n° 2010-1249 du 22 octobre 2010<sup>663</sup>. Pour son activité *Sogexia* utilise donc des partenaires bancaires (*Raphaels Bank* et BNP Paribas) pour l'émission de cartes (Visa et Mastercard) et le cantonnement des fonds. L'offre aux utilisateurs est segmentée en cinq possibilités : « carte prépayée, compte interdit bancaire, compte sans banque, compte bancaire à l'étranger, compte bancaire sans revenu ». (Site internet) Une des spécificités est le système dénommé *Sogexia Club* ou les clients qui utilisent la carte *Sogexia* se voient créditer sur le compte de *Sogexia* les remises consenties par 834 enseignes, dès qu'un seuil de remise de 20 euros est atteint il peut être recredité sur le compte du client (variante du principe d'une carte de *cash-back*). Les comptes *Sogexia* sont accessibles aux particuliers et aux entrepreneurs. À côté de de l'offre *BtoC* aux particuliers et entrepreneurs, est développée une offre *BtoB* de « services bancaires et monétiques en marque-blanche et sur-mesure ». (Site internet).

#### Carte d'identité de SOGEXIA : données de sociétés.com

- Dénomination : SOGEXIA
- Adresse : Corpedia Financial, 10 Rue Malesherbes 69 006 Lyon
- SIREN : 533 272 951
- SIRET (siège) : 53327295100021
- Activité (Code NAF ou APE) : autres intermédiaires monétaires (6419Z)
- Forme juridique : Société à responsabilité limitée
- Immatriculée au RCS : Date immatriculation RCS 29-06-2011
- Capital social : 571 000 €
- N° ORIAS : 16001765

---

<sup>663</sup> Dans son article 36 et par l'ordonnance 2016-351 du 25 mars 2016 : « *L'intermédiation en opérations de banque et en services de paiement est l'activité qui consiste à présenter, proposer ou aider à la conclusion des opérations de banque ou des services de paiement ou à effectuer tous travaux et conseils préparatoires à leur réalisation.* »

**Slogan** : « *Morning réveille la banque* » (à l'origine) devenue « Le compte qui réveille la banque »

*Morning*, anciennement dénommée *Payname*, était une firme entrepreneuriale créée par Eric Charpentier dans la région de Toulouse à Saint-Elix-Le-Château. C'est une néobanque ayant un statut d'établissement de paiement et donc relevant de la supervision de l'ACPR. A l'origine, *Morning* était un service de cagnotte adossé à des services de paiements. Cette stratégie initiale est un échec, les pertes en 2016 sont très importantes et la société frole le dépôt de bilan. La *Banque Edel* (Groupe *Edouard Leclerc*) qui a réinjecté 3 millions d'euros a pris le contrôle majoritaire de *Morning*, le fondateur Eric Charpentier ayant quitté la société. Elle revendiquait 65 000 cagnottes créées, plus de 20 millions d'euros de flux échangés, 70 000 utilisateurs inscrits et 35 collaborateurs. La nouvelle stratégie est celle d'une néobanque qui cible les mineurs (offre jump), les étrangers (offre welcome), et des offres qui ciblent des jeunes majeurs. La communication cible les jeunes à la question : « qui sommes nous ? » le site internet répond « les X- men » : « *Nos héros du web agitent l'univers de la banque depuis leur campus situé au pied des Pyrénées. Constituée d'une multitude de talents, notre équipe imagine et développe les technologies de pointe qui révolutionnent les usages bancaires.* » Site internet). Il existe une stratégie BtoB de commercialisation de la technologie en banque blanche dénommée « *Morning as a service* ». *Morning* revendiquait plus de 100 000 clients à fin 2017 et un rythme de 8 000 ouvertures de comptes par mois.

**Carte d'identité de MORNING : données de sociétés.com**

- Dénomination : MORNING
- Adresse : Morning, ZA Descaillaux 31 430 Saint-Elix Le Château
- SIREN : 792 235 061
- SIRET (siège) : 79223506100035
- Activité (Code NAF ou APE) : autres intermédiaires monétaires (6419Z)
- Forme juridique : Société par actions simplifiée
- Immatriculée au RCS : Date immatriculation RCS 04-04-2013
- Capital social : 497 805 €



Cas N°30, Nickel (La Financière des Paiement Electroniques) : <https://compte-nickel.fr/>



Créé en 2012, *Nickel* (anciennement *Compte-Nickel*) est une marque de la *Société Financière des Paiements électroniques (FPE)*, laquelle est juridiquement un établissement de paiement ? C'est et une néobanque originale dans l'hexagone puisqu'elle cible un marché délaissé, celui des français non bancarisés, qu'elle se donne comme mission de bancariser (modèle du « *banking the unbanked* » des pays en voie de développement), dit aussi d'*inclusion* bancaire. Le *Compte-Nickel*, lancé en 2014, présenté comme un « *compte sans banque* », n'exige aucune condition de revenus ce qui le rend ouvert à tous (y compris la clientèle refusée par les banques) en contrepartie aucun découvert ni crédit n'est autorisé. La société utilise des bornes chez les buralistes français dont 2700 étaient équipés en novembre 2017. En termes de positionnement stratégique elle ressemble significativement à un acteur officiant sur le marché africain des « unbanked » comme MPesa. Pour s'enregistrer sur une borne, il suffit de disposer d'une pièce d'identité et d'un numéro de téléphone mobile, l'utilisateur oublie alors en 5 minutes un RIB et une carte de retrait Mastercard. Les frais annuels sont de 20 euros par an auxquels s'ajoutent des frais liés aux opérations réalisées : 0,5 euros par retrait espèce chez un buraliste, 1 euro dans un distributeur de billets, et 2% de la somme lors des dépôts d'espèces dans les bureaux de tabac. Le 4 avril 2017, cette firme entrepreneuriale créée par le banquier Hugues Le Bret et l'ingénieur en électronique Ryad Boulanouar rejoints par des fonds d'investissements a été cédée à BNP Paribas. Selon le communiqué de presse de *BNP Paribas* daté du 12 juillet 2017 : « À la suite du protocole d'accord conclu le 4 avril dernier et de l'obtention des autorisations réglementaires, BNP Paribas a finalisé le 12 juillet l'acquisition de 89.1% de *Compte-Nickel*, et prévoit de porter sa participation à 95% avant la fin de l'année 2017. La Confédération des Buralistes de France restera actionnaire, au côté de BNP Paribas, à hauteur de 5%. » Le prix de la transaction n'a pas été rendu public (*not disclosed*), mais selon le quotidien *Le Monde* le montant de la transaction dépasserait les 200 millions d'euros. Du point de vue juridique, conformément à la réglementation de l'ACPR, les dépôts des clients de *Compte Nickel* sont sur un compte de cantonnement du *Crédit Mutuel Arkéa*. En avril 2018, soit pour le premier anniversaire de l'acquisition par *BNP Paribas* de la *FPE*, la marque

commerciale *Compte-Nickel* est devenue *Nickel*. Elle compte 1,3 million de clients en juin 2019.

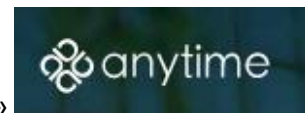
**Carte d'identité de la FINANCIERE DES PAIEMENTS ELECTRONIQUES : données de sociétés.com**

- Dénomination : FINANCIERE DES PAIEMENTS ELECTRONIQUES (FPE)
- Marque commerciale : Nickel (autrefois Compte-Nickel)
- Adresse : 18, Avenue Winston Churchill C94 420 harenton Le Pont
- SIREN : 753 886 092
- SIRET (siège) : 75388609200026
- Activité (Code NAF ou APE) : autres intermédiations monétaires (6419Z)
- Forme juridique : Société par actions simplifiée
- Immatriculée au RCS : Date immatriculation RCS 20-09-2012
- Capital social : 706 083 €

La base de données *Crunchbase* consultée le 10 juin 2019 fait état de 10,2 millions de \$ (montant à la date de son acquisition par BNP Paribas en avril 2017).

**Cas N° 31, Anytime :** <https://www.anyti.me/fr/>

Slogan : « Le compte en ligne pour ceux qui entreprennent »



*Anytime* est une néobanque belge ayant le statut d'établissement de monnaie électronique (depuis mars 2017) et opérant également en France. Cette firme entrepreneuriale a été créée en 2013 par Damien Dupoy et Thierry Peyre. Le compte *Anytime* revendique « une ouverture de compte en 5 minutes, 100% digitale » (site internet), la procédure consiste à scanner sa pièce d'identité depuis un *Smartphone* (iOS ou Android) et (ou) une interface en ligne. Il n'est pas demandé aux clients de revenus minimums ni de domiciliation de ceux-ci. Les utilisateurs du compte *Anytime* disposent d'un IBAN (International Bank Account Number) auquel est associée une carte *Mastercard* à débit immédiat, car aucun découvert bancaire n'est autorisé sur le compte. Il est offert au client divers services associés au compte : gérer les notes de frais, automatiser la comptabilité, sécuriser les achats sur internet, envoyer des demandes de paiements et encaisser de

l'argent partout dans le monde grâce à un terminal de paiement ou un bouton à afficher sur les sites web. Les particuliers peuvent gérer le plafond de leur carte bancaire, l'ouverture d'un compte digital pour leurs enfants, la réalisation de virements à l'étranger, le paiement par SMS et *mail* ou le remboursement entre amis. La société propose également l'ensemble de son offre en marque blanche à ses partenaires. La société *Anytime* affiche une cible particulièrement large : particulier, indépendant, *freelance*, auto-entrepreneur, start-up, association, artisans, PME ... Une Plateforme d' « *open banking*<sup>664</sup> » propose une création conjointe de valeur pour les clients s'orientent autour de trois axes : le premier est dénommé « *bankstore* » et consiste à pouvoir distribuer ses produits sur la plateforme aux clients d'*Anytime* ou de ses partenaires, le deuxième dénommé « *banking as a service – BaaS* » s'adresse plutôt à des banques ou à des opérateurs virtuels intéressés du savoir-faire d'*Anytime* (gestion d'IBAN, émission de cartes *Mastercard*, *KYC* ...), enfin des « *API RESTful* » c'est-à-dire ouverts permettent à des développeurs de venir se greffer sur les applications d'*Anytime*. *Anytime* a eu une idée originale recruter ses clients en utilisant les réseaux des cabines *Photomaton*. Selon le directeur général d'*Anytime* Damien Dupouy : « *La puissante collaboration avec Photomaton va nous permettre avec ses 28 000 cabines dans 18 pays de recruter massivement de nouveaux clients en maîtrisant notre coût d'acquisition* <sup>665</sup> ». Il est naturellement trop tôt pour juger de cette stratégie, l'originalité du canal de collecte ainsi que la capacité à accéder à un compte en quelques minutes rappelle *C-zam* et surtout *Nickel*. Le site internet spécialisé *CBanque* explique dans les termes suivants le processus d'ouverture de compte : « *L'enrôlement est assez simple. Assis dans le Photomaton, le futur client remplit un formulaire sur écran tactile, puis numérise sa pièce d'identité et son justificatif de domicile grâce au scanner A4 intégré à la cabine. Après une signature sur l'écran tactile, il règle le montant de l'ouverture du compte en fonction des options choisies. Un conseiller traite ensuite le dossier sous 2 jours ouvrés, et le client reçoit sa carte Mastercard 2 jours après la validation de son dossier, promet Anytime.* » Nous avons pu expérimenter une cabine installée gare Saint-Lazare à Paris dont le fonctionnement nous a paru simple<sup>666</sup>. Un film

---

<sup>664</sup> <https://developers.anyti.me/fr/>

<sup>665</sup> *Revue Banque*, N°826, p.14

<sup>666</sup> Il est à noter que l'initiative du partenariat revient à *Photo-Me* la société qui gère les cabines de marque *Photomaton*. Une collaboration existait déjà entre cette firme et *MoneyGram* pour les transferts d'argent. Cette extension vers le monde des services financiers ne constituant donc pas une première.

<https://banque.meilleurtaux.com/ouvrir-un-compte-bancaire/actualites/2017-decembre/pour-une-ouverture-de-compte-bancaire-dans-un-photomaton.html>

disponible sur youtube décrit l'expérience client et montre qu'une ouverture dans une cabine prend seulement quelques minutes<sup>667</sup>. L'offre est actuellement en test dans des emplacements situés dans des gares à fort passage : gares du Nord, gare de Saint-Lazare et station du RER A du Châtelet. Nous pouvons observer ci-dessous en figure 50 ci-après, une nouvelle cabine aménagée en « *mini-agence bancaire automatique* <sup>668</sup>» en phase de test.

**Figure 50. Cabine expérimentale du partenariat Photomaton – Anytime.**



Source : <https://www.usine-digitale.fr/editorial/la-banque-dematerialisee-anytime-ouvre-des-agences-phygiales-avec-photomaton.N771544>

#### **Carte d'identité d'ANYTIME : données de sociétés.com**

- Dénomination : ANYTIME
- Adresse : Anytime, Avenue Louise 475 Bruxelles
- SIREN : 793 437 898
- SIRET (siège) : 79343789800018
- Activité (Code NAF ou APE) : autres intermédiations monétaires (6419Z)

<sup>667</sup> [https://www.youtube.com/watch?reload=9&v=o4B\\_GkIC99w](https://www.youtube.com/watch?reload=9&v=o4B_GkIC99w)

<sup>668</sup> Terminologie du site *CBanque* ou « phygitale » pour le site *usine-digitale*, mot créé par la contraction de physique et digitale pour caractériser un *business model* mixte.

- Forme juridique : Société étrangère immatriculée au RCS
- Immatriculée au RCS : 14-06-2013

La base de données *Crunchbase* consultée le 10 juin 2019 fait état de 9,4 millions de \$ de levées cumulées à cette date.

**Cas N° 32, Ipagoo LLP** : <https://ipagoo.fr/>



Slogan : « Les comptes conçus pour le XXI<sup>e</sup> siècle »

Créée en août 2012, *Ipagoo LLP* est agréée et régulée au Royaume-Uni comme un établissement de monnaie électronique et de ce fait est exclu du *Financial Services Compensation Scheme (FSCS)* le système britannique de garantie des dépôts bancaires. *Ipagoo* s'adresse principalement aux particuliers aisés vivant dans un autre pays européen que le leur ainsi qu'aux PME et PMI exportatrices. Ce compte mobile, uniquement accessible sur internet (tablettes et *Smartphones*) cible notamment les transfrontaliers ou encore les étudiants séjournant dans un pays européen comme le programme Erasmus. *Ipagoo* est la marque de détail (retail) du *Groupe Orwell* lui-même créé en 2010 (<https://www.orwellg.com>), groupe de services financiers britanniques. *Ipagoo* a pour ambition de faciliter la gestion de trésorerie des particuliers et des entreprises, habitués à jongler avec plusieurs comptes dans plusieurs pays et devises (comme les très nombreux Français vivant en Grande-Bretagne par exemple). Les clients peuvent ainsi détenir des comptes courants dans plusieurs devises (euros, dollars et livre sterling), des cartes bancaires et des moyens de paiement mobile dans tous les pays où la société est présente : la France, le Royaume-Uni, l'Espagne et l'Italie. Un compte *Ipagoo* permet la domiciliation du salaire, de payer vos factures, mettre en place des ordres permanents, des prélèvements automatiques. Disponible sur IOS et Android, l'application *Ipagoo* permet d'ouvrir et de posséder plusieurs comptes (tous dotés d'un numéro IBAN) dans différents pays (à ce jour uniquement européens) au sein de différentes banques, sans avoir à fournir de preuve de résidence dans ces juridictions. L'offre a été pleinement opérationnelle en mars 2017. Carlos Sanchez, CEO et co fondateur d'*Ipagoo* envisage au-delà des 4 premiers pays de lancement d'ouvrir ultérieurement Allemagne, en Pologne, au Portugal et aux États-Unis. Début

novembre 2017, *Ipagoo* revendiquait un effectif de 85 collaborateurs, et des bureaux au Royaume-Uni, en France, en Espagne, en Italie, en Allemagne et en Pologne, mais ne donnait aucun chiffre sur le nombre de clients existants. *Ipagoo* tout comme sa maison mère *Orwell* propose une plateforme technologique ouverte à des établissements financiers ou FinTech tierces voire banques (*Banking as a service – BaaS*) qui peuvent via *Ipagoo* s'étendre géographiquement sans avoir à ouvrir des filiales ou succursales dans les pays en questions. *Ipagoo* a reçu le prix du « *Disruptor in Mobile banking* » en 2017. *Orwell Group Holding Ltd* ("Orwell"), est la maison mère d'*Ipagoo LLP*, filiale détenue à 100% et régulée par la *Financial Conduct Authority (FCA)* au Royaume-Uni (FRN : 900122) en tant qu'établissement de monnaie électronique.

#### **Carte d'identité d'IPAGOO LLP : données de sociétés.com**

- Dénomination : IPAGOO LLP
- Marque : Ipagoo
- Adresse : IPAGOO LLP 53, rue du Capitaine Guynemer 92 400 Courbevoie
- N° d'établissement (SIC) : 00036
- Nature : établissement secondaire de l'entreprise IPAGOO LLP
- SIRET (siège) : 80337157400036
- Activité (Code NAF ou APE) : Autre distribution de crédit (6492Z)
- Forme juridique : SA à conseil d'administration
- Date de cration de l'établissement : 14-11-2014

**Cas N°33, Max (Nouvelle Vague) :** <https://www.aumax.fr>



*Max* est le nom commercial de *Nouvelle Vague* un établissement de paiement agréé par L'ACPR (N°11658) situé au Relecq Kerhuon dans le Finistère. Contrairement à la plupart des néobanques françaises son origine n'est absolument pas entrepreneuriale, mais une filiale du *Crédit Mutuel Arkéa* qui l'a dotée lors de la création de *Nouvelle Vague* d'un capital initial important de 20 040 000 euros. En effet, le nom *Max* qui fait référence au diminutif de maximum n'est qu'une simple marque de *Nouvelle Vague*. La présentation marketing met en avant avant la compatibilité de la multibancarisation avec l'outil *Max* plus performant

que ses autres concurrents bancaires : « *Bonjour ! C'est votre assistant personnel 100% mobile. Je facilite votre quotidien en vous faisant gagner du temps et de l'argent ... en toute impartialité* ». (Site internet). Au cœur de *Max* il y a une application mobile disponible sur *IOS* et *Android* offrant des fonctionnalités d'agrégation des comptes (y compris externes), mais d'établissement bancaires ou assimilés situés en France. Les clients peuvent disposer d'un compte courant (obtention d'un RIB et IBAN) ce qui permet d'émettre ou de recevoir, des virements et prélèvements. Les clients peuvent disposer d'une carte de débit *Mastercard* à autorisation systématique. L'originalité réside dans le fait qu'un utilisateur de carte *max*, disposant d'un portefeuille de cartes, peut choisir de débiter un autre compte bancaire à l'occasion d'une opération de paiement effectuée avec sa carte. La néobanque *Max* a été pleinement fonctionnelle le 14 décembre 2017. *Max* supporte *Apple Pay*. À partir de 2018, la carte bancaire se dotée d'une fonction dite de *cash back*.

#### **Carte d'identité de la MAX (NOUVELLE VAGUE) : société.com**

- Dénomination : NOUVELLE VAGUE
- Marque commerciale : MAX
- Adresse : Nouvelle Vague, 1 Rue Louis Lichou 29 480 Le Relecq Kerhuont
- SIREN : 818 371 726
- SIRET : 81837172600014
- Activité (Code NAF ou APE) : Ingénierie, études techniques (7112B)
- Forme juridique : SA à conseil d'administration
- Date d'immatriculation : RCS Brest 10-02-2016
- Capital Social : 20 040 000 €

**Cas 34. SoShop.com (Marque de Payment) :** <https://carte-soshop-club.myshopify.com/>



Slogan : « Le compte qui rapporte »

*SoShop.Club* est une marque déposée de *Payment SAS*. Cette néobanque est comme son concurrent *Sogexia* un IOBSP, ce qui fait de cette fintech une néobanque. *Payment* est éditrice de la carte bancaire *Sophop.club* qui dans la catégorie « solution de fidélisation » a reçu le Prix spécial du Jury en tant que : Fintech 2017 la plus innovante dans

les paiements. Il s'agit d'une firme entrepreneuriale créée par Damien Guillaumond en avril 2016, selon société.com, elle est même capitalistiquement une *one-of-a kind* puisqu'il s'agirait de la seule néobanque opérant en France à actionnaire unique, en l'occurrence une personne physique unique. Assez classiquement il s'agit d'une *app* pour téléphone mobile qui permet d'ouvrir un compte bancaire en ligne, lequel permet d'accéder à offre de néobanque (ni découvert, ni crédit). : IBAN, carte *Mastercard* (facturée 19,9 euros d'une durée de vie de trois ans), virements bancaires. Les frais de tenue de compte sont de 1 euro par mois afin d'être moins cher que l'offre *Eko* du Crédit Agricole. Mais de nombreux services sont payants. Cette carte est également distribuée dans les réseaux de buralistes ce qui n'est pas sans rappeler le business model de *Nickel*. *Soshop.Club* se démarque néanmoins de la concurrence avec une carte de cashback et se présente comme une néobanque peu onéreuse. *SoShop.Club* revendique de cashback immédiat significatif pour ses clients : « *Des remises Cashback chez plus de 2500 marchands partenaires !* » (Site).

#### **Carte d'identité de Paymount : données de sociétés.com**

- Dénomination : Paymount
- Marque commerciale : Soshop.Club
- Adresse : 13, rue de Nesles 75006 Paris
- SIREN : 819 886 722
- SIRET (siège) : 819886722
- Activité (Code NAF ou APE) : autres activités auxiliaires de services financiers, hors assurance et caisses de retraites
- Forme juridique : société par action simplifiée (SAS) à actionnaire unique
- Date d'immatriculation : RCS 27-04-2016
- Capital social : 71 798 €



**Cas 35 : Xaalys** <https://www.xaalys.com/>

Slogan : « La 1<sup>ère</sup> néobanque des adolescents »

Pour la fondatrice, la franco-sénégalaise Diana Brondel, *Xaalys* (qui signifie argent en langue Wolof parlé au Sénégal), vise en priorité les 12 – 17 ans : « Favorisez l'autonomie financière de vos enfants. *Xaalys*, l'application pensée par des parents pour



éduquer financièrement les enfant à partir de 12 ans. » (site internet). La néobanque met en avant quatre principes directeurs : éducation financière, contrôle parental, la personnalisation, la gamification. Le tarif est de 2,99 euros par mois par adolescent puis 2 euros pour les suivants. Une carte *Mastercard* au coût lors de l'émission de 10 euros et sans découvert possible. *Xaalys* a été crée en avril 2017, l'offre a été lancée le 17 avril 2019 elle constitue la dernière néobanque entrée sur le marché français. Elle vise 10 000 clients à fin 2019 et 40 000 à fin 2020<sup>669</sup>.

#### Carte d'identité de Xaalys : société.com

- Dénomination : XAALYS SAS
- Adresse : 366, rue de Vaugirard 75 015 Paris
- SIRET : 82921757900012
- Activité (Code NAF ou APE) : Edition de logiciels applicatifs (5829C)
- Forme juridique : Société par actions simplifiée
- Date d'immatriculation : 25-04-2017
- Capital social : 77 225 € euros



Cas N° 36, Shine : <https://www.shine.fr/>

Slogan : « Le compte pro en ligne pensé pour les entrepreneurs »

*Shine* est une néobanque qui propose l'ouverture d'un compte professionnel (entreprises ou autoentrepreneurs) en ciblant les entrepreneurs comme *Lydia* elle est un agent de services de paiement, cette fois-ci agissant comme agent de *Treezor* un établissement de monnaie électronique. *Shine* proposait en 2017 lors de son lancement un service gratuit. Depuis 2019, elle propose une ouverture de compte sans engagement avec 30 jours gratuits, puis 7,9 euros par mois pour les entreprises et 4,9 euros par mois pour les microentreprises. En juin 2019 cette néobanque récente revendiquait 30 000 clients. La base

---

<sup>669</sup> « *Xaalys* se trouve à la frontière des Fintech (startups de la finance) et des Edtech (startups de l'éducation). C'est la première néobanque nativement conçue pour les adolescents. Je suis maman et je me suis demandé comment on pouvait éduquer financièrement nos enfants. Plus de 90% des plus de 12 ans détiennent un smartphone. J'ai décidé d'exploiter cette technologie comme levier pour leur inculquer certaines choses », explique Diana Brondel, la fondatrice et dirigeante de la startup. <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/banques-finance/neobanque-pour-ados-xaalys-veut-aider-les-jeunes-a-mieux-gerer-leur-argent-813859.html>

de données *Crunchbase* consultée le 10 juin 2019 fait état de 12,5 millions de \$ de levées cumulées à cette date.

#### **Carte d'identité de Shine : société.com**

- Dénomination : SHINE SAS
- Adresse : 12, rue Anselme 93 400 Saint-Ouen
- SIRET : 828 701 557 00013
- Activité (Code NAF ou APE) : Edition de logiciels applicatifs (5829C)
- Forme juridique : Société par actions simplifiée
- Date d'immatriculation : 30-03-2017 (R.C.S. Bobigny)

Ici se termine la liste des acteurs vivants soit 36.

**Banques en ligne qui sont mortes** (cessation définitive et totale d'activité et ou perte totale d'identité).

#### **Cas N° 37, EGG France**



*Egg Plc*, alors le leader au Royaume-Uni de la banque en ligne a racheté la clientèle de *Zebank* en janvier 2002. En septembre 2002, *Egg France* succède à *Zebank* (création conjointe du fonds *Europ@web* du *Groupe Arnault* comme minoritaire et de la banque *Dexia* en tant qu'actionnaire minoritaire). L'intégralité du personnel et la clientèle sont repris, mais le succès n'est pas au rendez-vous. Il semble que de nombreuses erreurs ont été commises et notamment le fait que le nouveau management principalement anglais a dupliqué dans l'hexagone les recettes du succès au Royaume-Uni, ce qui allait se révéler en définitive comme un choix désastreux. Tout d'abord, le choix stratégique a été d'axer tout le développement sur une carte de crédit à « *cash back* » couplée à un crédit *revolving*. L'intérêt pour les utilisateurs de se voir recrediter d'une partie des dépenses effectuées par cette carte est mal comprise du grand public, car il s'agit d'une innovation insuffisamment expliquée. En effet, les campagnes publicitaires sont décalées et adaptées au public anglais,

mais suscitent de l'incompréhension, voire de l'indignation qui va conduire à des plaintes auprès des chaînes de télévision et du Conseil Supérieur de l'Audiovisuel notamment pour incitation à la maltraitance animale. Deux spots télévisés sont brutalement interdits en pleine campagne de communication : « *En novembre et décembre 2002, deux messages de la campagne Egg intitulés « Le Chat » et « La Soupe », constituaient une incitation évidente à des comportements violents. Le Conseil est donc intervenu auprès des chaînes pour faire cesser immédiatement leur diffusion* » (CSA, Brochure « *parrainage publicité et téléachat* », janvier 2008, P.13). Les messages des spots en question consistaient à souligner qu'ils allaient à l'encontre des idées reçues : un nain mangeait de la soupe sans résultat (« *la soupe ça fait grandir* »), un chaton était lâché du haut d'un immeuble (« *un chat retombe sur ses pattes* »). Un autre spot les « *suisses sont lents* » sans être interdit fait débat auprès des téléspectateurs (ces deux spots sont visionables sur *YouTube*). Sur une instruction de la maison mère, plusieurs milliers de petits comptes sont clôturés à l'initiative de la banque ce qui entraîne de très nombreux commentaires négatifs sur internet. En dépit de dépenses publicitaires très conséquentes *Egg France* ne compte en France au bout de trois années d'activité que 133 000 comptes (dont 92 000 provenaient de *Zebank*) alors que 1 000 000 de comptes étaient initialement visés par sa maison mère. Les actifs de la banque sont vendus par appartement en 2003 : les clients ayant des livrets d'épargne et des comptes titres sont cédés à *ING Direct*, la *Banque Accord (Groupe Auchan)* reprend les encours des crédits *revolving*, les comptes chèques qui n'intéressent aucun repreneur sont clôturés. Le propriétaire d'*Egg Plc* (Royaume-Uni), l'assureur *Prudential* désireux de vendre sa participation de 79% dans sa filiale britannique rentable s'était vu exiger des candidats acquéreurs une fermeture préalable des activités françaises lourdement déficitaires<sup>670</sup>.

#### **Carte d'identité d'EGG France : données de sociétés.com**

- Dénomination : EGG SA

---

<sup>670</sup> Marceau (2011) attribue les raisons de l'échec d'Egg France à deux facteurs principaux. D'une part, un mauvais positionnement initial : « *L'offre d'EGG France était peu diversifiée et encore moins mise en valeur par une politique de communication appropriée.* » (p.61) D'autre part, à des changements managériaux trop fréquents couplés à une incapacité à s'adapter à l'écosystème français : « *L'instabilité de la Direction d'EGG France a vraisemblablement eu des conséquences néfastes sur sa gestion interne. Du point de vue institutionnel, EGG France s'est trouvé en conflit avec : « L'Association française des Usagers des Banques (AFUB) pour non-respect de la réglementation en matière de clôture des comptes inactifs et ; – Le Conseil Supérieur de l'Audiovisuel qui a décidé en 2004 d'interdire trois spots publicitaires d'EGG France considérés comme choquants.* » (p.61).

- Marques : EGG, EGG TM, ZEBANQUE, ZEPROJECT, ZEBANK
- Adresse : 44, Rue Louis Blanc, 75 010 Paris
- SIREN : 409 247 988
- SIRET (siège) : 40924798800036
- Activité (Code NAF ou APE) : Organismes de placement en valeurs mobilières (652E)
- Forme juridique : SA à directoire
- Immatriculé au RCS : 11-10-1996
- Radiée : 07-04-2003
- Capital Social : 263 631 075,00 €



### Cas 37 : eBanking.fr (Fortis) :

-

Alors que *Fortis* avait annoncé avec beaucoup d'ambition en janvier 2001, l'arrivée dans l'hexagone de sa banque en ligne *eBanking*, dès le mois d'août de la même année celui-ci décide de fermer l'activité pour arrêter les pertes. Dans les *Echos.fr*, le dirigeant explique dans les termes suivant ce revirement stratégique rapide, soudain et brutal : « Nous nous sommes aperçus que les coûts d'acquisition des clients étaient largement supérieurs à nos prévisions, explique Anton Van Rossum, le patron de *Fortis*. Je pense que les services en ligne vont révolutionner les activités de *back-office*, mais qu'un bon service à la clientèle passe par des personnes. » Selon cette même source, contre une perte estimée à 15 millions d'euros seul un millier de clients avaient été attirés<sup>671</sup>. De son côté, le site internet *01net.com* se montre assez vite très dubitatif sur les chances de succès du lancement lorsqu'il titre dès le 26 avril 2001 : « *eBanking* touché par la frilosité des investisseurs ». Jean-Marc Verdure le Directeur Général d'*eBanking* déclare dans cet article : « Nous ne sommes pas dans une logique de start-up. Nous avons mis un an pour lancer *eBanking*, investi 17 millions d'euros l'an dernier et prévoyons d'investir la même somme cette année<sup>672</sup> ». Puis le 23 juillet 2001, ce même journal en ligne titre sur le « *eBanking* : premier crash de la banque en ligne en France ». Il procède à une analyse plus poussée que les *Echos.fr* en rappelant les objectifs

<sup>671</sup> [https://www.lesechos.fr/30/08/2001/LesEchos/18477-091-ECH\\_en-france--fortis-a-ferme-la-banque-en-ligne-ebanking-mais-veut-se-developper-en-assurance-vie.htm#F3ThXk4kyh0zxPDm.99](https://www.lesechos.fr/30/08/2001/LesEchos/18477-091-ECH_en-france--fortis-a-ferme-la-banque-en-ligne-ebanking-mais-veut-se-developper-en-assurance-vie.htm#F3ThXk4kyh0zxPDm.99)

<sup>672</sup> <http://www.01net.com/actualites/ebanking-touche-par-la-frilosite-des-investisseurs-146393.html>

assignés au projet : 10 à 15 000 clients en 2001 et 150 000 à l'horizon 2005. Le business model suivi était celui qui avait fait ses preuves pour *eBanking* au Luxembourg à savoir la bourse et les placements, mais à la fin des années 90 le contexte était porteur avec des marchés financiers orientés à la hausse. S'agissant de la France, le *timing*, qui est postérieur à l'éclatement de la bulle internet s'est avéré désastreux. Pourtant, *eBanking* a récusé le *business model* de ses concurrents *Egg* ou *Zebank* consistant à attirer des clients en surrémunérant le taux de livrets en espérant rentabiliser ultérieurement la relation bancaire par l'intermédiaire de la relation globale : « *Nous ne sommes pas convaincus par le modèle consistant à vendre à perte aux clients un produit à haut rendement et sans risque* ». Force est de constater que s'agissant du modèle alternatif récusé seul *ING Direct* allait s'avérer capable d'émerger et de survivre<sup>673</sup>.

#### **Cas N°39, Bipop Banque.**

*Banque Bipop*, banque en ligne filiale de l'italien *Capitalia*, a annoncé en 2005 qu'elle allait procéder à une fermeture de son activité hexagonale : « *Suite à l'approbation de la demande de retrait de licence bancaire par la Banque de France, qui sera effective fin mai, et à l'accord avec les représentants du personnel, qui ont donné un avis favorable au plan social, le processus de fermeture est définitivement lancé et devrait s'achever d'ici à la fin du premier semestre* » (communiqué de presse). La banque comptait alors 149 salariés et des pertes sur les 9 premiers mois 2004 de 25 millions d'euros. *Banque Bipop* née en 2000 est le résultat depuis la fin des années 90 avait eu une politique agressive via des opérations de croissance externe (achat du courtier en ligne *iBourse* et de la *Banque Harwanne* au *Crédit Commercial de France - CCF*) et des taux d'intérêt sur un compte sur livret (dénommé *Bank Up*) qui la fait participer à la guerre des livrets représentée ci-après dans le tableau 82.

---

<sup>673</sup> <http://www.01net.com/actualites/ebanking-premier-crash-de-la-banque-en-ligne-en-france-156211.html>

**Tableau 82. Principaux acteurs de la guerre des livrets en France (2002).**

Les offres du marché et leurs taux en vigueur				
Intervenant	Société mère	Taux brut	Taux net	Plafond
Banque Covefi	3 Suisses et Cetelem	4,50 % 3 %	3,38 % 2,5 %	20.000 euros au-delà 20.000 euros jusqu'à 150.000 euros
ING Direct	ING (Pays-Bas)	4,10 %	3,07 %	2 millions d'euros
Banque AGF	Allianz-AGF	4 % 2,20 %	3 % 1,35 %	Jusqu'à 5.000 euros entre 5.001 euros et 1,5 million d'euros
Banque Bipop	Fineco (ex-Bipop Carire) (Italie)	4 % 3,15 %	3 %	Jusqu'à 150.000 euros entre 150.001 euros et 1,5 million d'euros
Banque Directe	AXA	4 % 3 %	3 % 2,25 %	Jusqu'à 150.000 euros au-delà de 150.000 d'euros
Egg	Prudential (Royaume-Uni)	4 %	3 %	Jusqu'à 5.000 euros
Epargne réglementée				
Livrets d'épargne réglementée		3 %	3 %	15.300 euros
Codevi		3 %	3 %	4.600 euros
Sicav monétaires		2,96 %	2,19 %	Aucun
Livret jeune 12-25 ans		4,25 %	4,25 %	1.600 euros
Livret d'épargne populaire		4,25 %	4,25 %	7.700 euros (si paiement de moins de 660 euros d'impôts)
Livrets bancaires imposables		2,81 %	2,11 %	Aucun

*(Source : « Les Echos »)*

NB : Banque Covefi est devenu Monabanq, Banque AGF est devenu Allianz Banque, Banque Directe est devenue Axa Banque, Banque Bipop et Egg sont mortes. ING Direct a survécu et n'a pas connu de mutation<sup>674</sup>.

Après avoir cherché en vain à céder Banque Bipop son actionnaire, lassé de financer ses pertes, a procédé à l'arrêt définitif des activités a été réalisé à mai 2005.

#### Carte d'identité Banque Bipop : données du Journal Officiel<sup>675</sup>

- Dénomination : Banque Bipop
- Adresse : 86, Boulevard Haussmann 75 008 Paris
- SIREN : 562 061 671
- SIRET (siège) : 56206167100060
- Activité (Code NAF ou APE) : autres intermédiations monétaires (6419Z)
- Forme juridique : Société anonyme
- Immatriculation au RCS : Date inconnue
- Capital Social : 35 512 064 €

Cas N° 40 VTB Direct (VTB Banque) : <https://www.vtb-direct.com/>



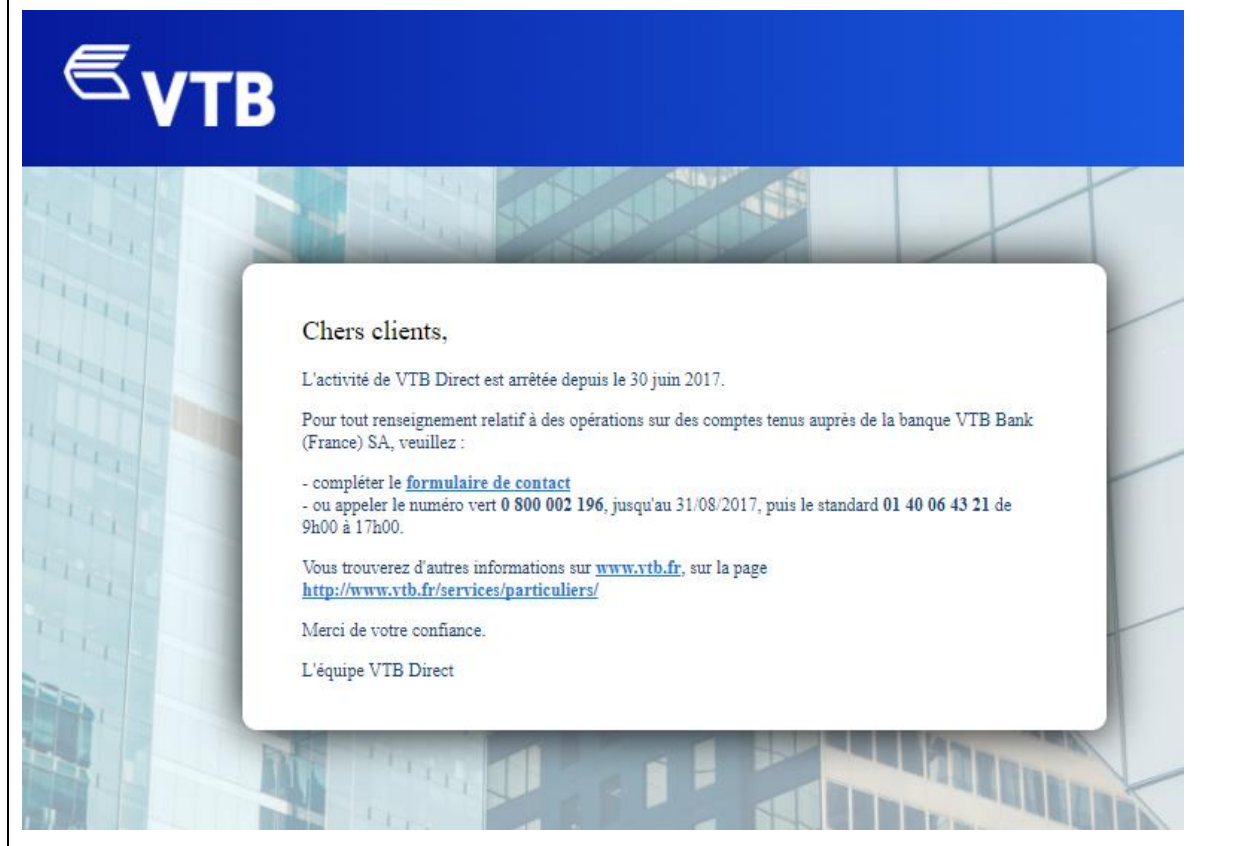
<sup>674</sup> [https://www.lesechos.fr/30/08/2002/LesEchos/18729-087-ECH\\_livrets-d-epargne--ing-direct-detient-une-part-de-marche-de-1-63--.htm](https://www.lesechos.fr/30/08/2002/LesEchos/18729-087-ECH_livrets-d-epargne--ing-direct-detient-une-part-de-marche-de-1-63--.htm)

<sup>675</sup> <http://www.journal-officiel.gouv.fr/publications/balo/html/2005/0418/2005041885942.htm>

*VTB Direct* était une marque de *VTB Bank France* la filiale française de la seconde banque Russe, à capitaux publics. La banque en ligne avait fondé toute son offre autour de la collecte de dépôt, en particulier à la faveur d'une politique agressive sur les taux d'intérêt consentis aux clients notamment dans la rémunération des comptes à terme. Elle est lancée en décembre 2010. Elle a rapidement rencontré des difficultés, en ne réussissant pas à atteindre une base client significative puisque selon des sources de presse ses clients auraient été de l'ordre de 2 000 au moment de la décision d'arrêt de l'activité. En outre, la marge d'intermédiation sur les dépôts était négative puisque les taux servis aux clients de la banque pour leurs comptes à terme étaient supérieurs à ceux prévalant sur le marché interbancaire. Enfin, en 2015, à la suite de l'annonce européenne de l'embargo et du gel des avoirs des établissements financiers de Russie une profonde méfiance à l'encontre de *VTB Direct* s'est installée, elle a annoncé début 2017 une fermeture au 30 juin (Cf figure 51).

Il n'existe aucunes *archives* permettant de documenter les morts organisationnelles selon une démarche historique des organisations qui soit classique (Bensadon, 2019). En cette absence nous sommes tributaires des « traces » (Bensadon, 2019) que l'on peut trouver dans la presse ou les sites internet généralistes ou spécialisés pour opérer une triangulation des sources. Parfois, en plus de subir une mort, ces organisations (*Bipop Banque, eBanking France, Egg France*) semblent s'évaporer quasi totalement du fait du fait de la quasi absence de « traces » demeurées visibles, à l'instar d'« empreintes » qui s'effacent. La disponibilité de l'avis de décès de *VTB Direct France* (Cf ci-après en figure 51) constitue une exception qui confirme la règle, d'ailleurs une URL n'est pas permanente et constitue une source fragile souvent temporaire, et donc susceptible de disparaître à son tour.

Figure 51. L'avis de décès de VTB Direct France (VTB Bank).



Source : <https://www.vtb-direct.com/>

**Carte d'identité de VTB Direct (VTB Bank France) : données de sociétés.com**

- Dénomination : VTB Bank SA (France)
- Adresse : 86, Boulevard Haussmann 75 008 Paris
- SIREN : 562 061 671
- SIRET (siège) : 56206167100060
- Activité (Code NAF ou APE) : autres intermédiations monétaires (6419Z)
- Forme juridique : SA à directoire
- Immatriculée au RCS : Date immatriculation RCS 24-05-1956
- Capital Social : 185 343 812 €

Nous avons classé en vivante *Fidor Bank* qui appartient à BPCE car si le lancement français a été arrêté, la banque conserve de nombreux clients en Allemagne et au Royaume-Uni et fait l'objet d'un mandat de cession confié à une banque d'affaires. Par ailleurs l'activité n'a jamais démarré du fait de l'arrivée d'un nouveau président, c'est plutôt un non-lancement sur le marché français.



**Diverses catégories de cas rejetés** : Il s'agit de firmes n'étant ni considérés comme des banques en ligne, ni comme des néobanques, y compris, lorsqu'elles se revendiquent, d'une des populations (Exemples : *Chaabi Bank*, *HSBC Direct* qui se disent banques en ligne), mais ne remplissent les caractéristiques de notre définition (qui est la même que celle de l'ACPR).

**Simple émetteurs de cartes sans comptes bancaires réels (comptes virtuels):**

**TransferWise** : <https://transferwise.com/fr/>

*Transferwise* est un établissement britannique de monnaie électronique (Electronic Money Institution) agréé par la FCA spécialisé dans les transferts d'argent à l'étranger et concurrence les spécialistes (comme *Western Union*) et le service SWIFT utilisé par les banques. Pour réaliser ces virements internationaux *TransferWise* crée des *comptes virtuels* n'existant qu'en ligne) pour les utilisateurs de son service.

**Payoneer** : <https://www.payoneer.com>

*Payoneer* est un concurrent américain de *TransferWise* qui offre des services relativement similaires qui permettent de disposer d'une carte *Mastercard* prépayée et rechargeable (américaine et en dollars). À l'instar de *TransferWise* le fonctionnement repose sur des *comptes virtuels*, mais avec la possibilité de disposer d'une carte prépayée ce qui rapproche un peu plus du modèle de néobanque.

**Sharepay**: <https://www.sharepay.fr/>

La carte *Mastercard* de *Sharepay* permet de partager automatiquement les dépenses communes d'un couple n'ayant pas de compte joint. Celles-ci étant automatiquement partagées sur les deux comptes individuels rattachés à la carte.

**Les néobanques et banques en ligne en projet exclues de l'échantillon : absence d'agrément et d'offre bancaire existante à ce jour : Monaise, Hush, Margo Bank, Ma french bank et Pixpay (écologie de la pré-émergence).**

**Cas temporairement rejeté : MONAIZE** : <https://www.monaize.com>



La société *Monaise* a été fondée en janvier 2017 par Vincent Rajoo et Guillaume Derivery. Il s'agit d'une plateforme mobile à destination des TPE et des indépendants. La cible est constituée d'environ 3 millions d'indépendants en France dont 300 000 qui auraient moins

de 30 ans. Le site internet décrit l'offre comme celle d'un compte professionnel accessible sur mobile. La société est en cours de lancement ; mais le projet avance et devrait se finaliser rapidement. Toute une partie de l'offre n'est pas disponible mais devrait l'être bientôt.

**Cas définitivement rejeté (escroquerie) : Hush : <https://www.hush.lu/>**

Hush est un projet initié par Eric Charpentier le fondateur de Morning. Le projet est en cours de levée de fonds via des cryptodevises (*Initial Coin Offering* ou ICO), lesquelles seront ensuite échangées contre des devises traditionnelles pour financer le développement de Hush. Le titre du livre blanc de novembre 2017 pour l'ICO résume très bien le projet : « *Constituons une offre alternative à la banque, plus communautaire, tokenisée, et cryptomonnaie compatible* ». En fait le montant levé lors de l'ICO a été très faible<sup>676</sup> et le fondateur s'est enfui avec le produit de celle-ci.

**Cas temporairement rejeté : Margo Bank : <https://margo.com>** **Margo Bank**

Slogan : « une nouvelle banque pour les entreprises »

L'entrepreneur Jean-Daniel Guyot<sup>677</sup> est le porteur du projet *Trustbk* devenu *Margo Bank*. Margo Bank déclare : « *Margo Bank souhaite devenir une nouvelle banque pour les petites et moyennes entreprises. Pour être tenu informé du lancement, laissez-nous votre adresse* ». Ils écrivent leur ambition dans les termes suivants : « *Nous sommes convaincus que la banque est d'abord une activité de confiance avant d'être une activité de vente et qu'à ce titre, un banquier disponible, pertinent et autonome peut devenir le héros financier que beaucoup d'entreprises attendent.* ». (Site internet). Ils se veulent une banque technologique : « fort d'une infrastructure saine et solide, nous espérons ainsi concevoir les meilleures solutions technologiques du marché ». (Idem). Le projet va voir le jour compte tenu d'une récente levée de fonds significative : « *Margo Bank réalise une première levée de 6,4 millions d'euros pour créer une nouvelle banque de dépôt au service des PME.* »

---

<sup>676</sup> 614 000 euros en lieu et place de 10 millions d'euros visés

<https://www.lemondeinformatique.fr/actualites/lire-l-etrange-disparition-de-la-neo-banque-hush-73874.html>

<sup>677</sup> Créateur de *Captain Train* (vente en ligne de billets de train) qui avait cédé son entreprise à son concurrent *Trainline* pour 200 millions d'euros en mars 2016.

(Communiqué de presse du 13 mars 2018). Il s'agit d'une offre bancaire globale à destination des TPE et PME en fait au regard du faible seuil de chiffre d'affaires demandé<sup>678</sup>. Le projet est donc de créer une banque en ligne technologique<sup>679</sup>

**Cas temporairement rejeté : Pixpay :** <https://www.pixpay.fr/>



Slogan : « L'argent de poche nouvelle génération »

La néobanque *Pixpay* créée en janvier 2019 a annoncé une première levée de fonds à 3,1 millions d'euros pour financer son développement. Elle entend lancer son offre en septembre 2019, et constitue un concurrent direct de *Xaaly* en ciblant les 10-18 ans, en proposant une carte bancaire *Mastercard*, compatible avec *Apple Pay* et *Google Pay*.

**Cas temporairement rejeté : Ma French Bank**



La banque en ligne de la banque postale a eu son agrément en 2018 : « *en qualité d'établissement de crédit non-prestataire de services d'investissement, délivré par la BCE, a pris effet le 25 janvier 2018. Elle pourra à ce titre proposer à ses clients notamment des opérations de crédit, la mise à disposition de moyens de paiement et des solutions de financement...* » (Source : communiqué de presse). Elle ciblera en priorité les jeunes et veut se différencier en se positionnant comme citoyenne et participative<sup>680</sup>. Lors de la conférence de presse Rémy Weber président du Directoire de la *Banque Postale* a fait état du nouveau calendrier : « *Après une phase de test, dès la fin de l'année 2018, auprès d'un premier cercle*

<sup>678</sup> « *Margo Bank souhaite apporter aux entreprises européennes de plus de 1 million d'euros de chiffre d'affaires, des services de dépôt, de paiement et de crédit, adaptés à leur activité.* » (Idem).

<sup>679</sup> « *Partant d'une page blanche, Margo Bank dispose d'une grande agilité pour concevoir dès sa création une banque inscrite dans la modernité, capable d'innover durablement.* » Le projet est en attente d'agrément, voire de partenaire, avant de démarrer : « *Cette étape structurelle permettra de poursuivre la constitution du dossier d'agrément d'établissement de crédit auprès de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR), organe de supervision français de la banque et de l'assurance, et de la Banque Centrale européenne (BCE). Dans le cadre de cet agrément, Margo Bank a prévu de se rapprocher de plusieurs partenaires bancaires ou assurantiels européens.* » (Idem)

<sup>680</sup> « *MA FRENCH BANK sera une banque digitale et citoyenne : chacun pourra ouvrir un compte, sans conditions de ressources, très simplement depuis son mobile, mais aussi en bureau de poste. MA FRENCH BANK sera une banque digitale connectée et participative. Elle s'inscrira dans le mode de vie d'une génération, celle des 18-35 ans, toujours connectée à sa communauté, à ses pairs. Elle proposera de nombreux services bancaires utiles et innovants, ainsi que des services non bancaires. Elle intégrera en particulier dans son offre un accès à la plateforme de financement participatif KissKissBankBank.* » (Source : Idem)

de clients et de collaborateurs du groupe », le lancement auprès du grand public est prévu pour le 22 juillet 2019. Sa stratégie de conquête de clients sera double de manière digital et en utilisant les bureaux de poste <sup>681</sup>en ciblant en priorité les clients de celle-ci qui ne sont pas clients de la Banque Postale.

#### **Carte d'identité de Ma French Bank : société.com**

- Dénomination : MA FRENCH BANK
- Adresse : 115 rue de Sèvres, 75 006 Paris
- SIRET : 82862475900019
- Activité (Code NAF ou APE) : Autres intermédiations monétaires (6419Z)
- Forme juridique : SA à conseil d'administration
- Date d'immatriculation : 24-03-2017
- Capital social : 228 000 000 € euros

**Cas définitivement rejetés, car ces acteurs sont considérés comme des banques traditionnelles (non-reconnaissance du *business model*).**

Mini réseau d'agence et faible digitalisation, en dépit d'une offre *low-cost* :

**Cas rejeté Banque Fiducial :** <http://www.banque-fiducial.fr>

Partenariat stratégique avec las SG (mutualisation de ses infrastructures) :

**Cas rejeté Banque française Mutualiste :** <https://www.bfm.fr/ouvrir-un-compte>

Rejet banque faiblement numérique utilisant principalement des réseaux d'agences physiques mutualistes :

**Cas Socram Banque :** <https://www.socrambanque.fr/pws/>

Rejet en raison de l'existence d'un réseau bancaire :

**Cas Chaabi Direct (Chaabi Bank) :** <http://www.chaabibank.fr/>

---

<sup>681</sup> Elle peut donc se rattacher comme *C-zam*, *Anytime*, *Nickel* ou Orange Bank à la famille des banques « Phygtales ».

Réseaux bancaires offrant des services en ligne (offre multicanal) :

**Cas rejeté HSBC :** <https://www.hsbc.fr>

L'exclusion des agences virtuelles ou à distance :

En fait il s'agit d'une simple interface internet (virtuelle) du réseau des agences de banque commerciale (physique), en effet ces offres de banques commerciales se caractérisent par une tarification réseau et un accès à toute la gamme de produit et services du réseau, par ailleurs, il est possible d'accéder au réseau. Nous avons donc exclu de l'échantillon :

**E. LCL** (Groupe *Crédit Agricole*).

**La Net Agence** de *BNP Paribas*.

**Monbanquierenligne** des *Caisses d'épargne* (BPCE).

**L'Agence Directe** de la *Société Générale*.

**Les banques à réseau « affinitaires » : exclues en raison d'un réseau d'agence traditionnel.**

**Cas rejeté Breizh Banque** (<https://www.breizh-banque.com>) : la filiale des quatre Crédits Agricoles bretons.

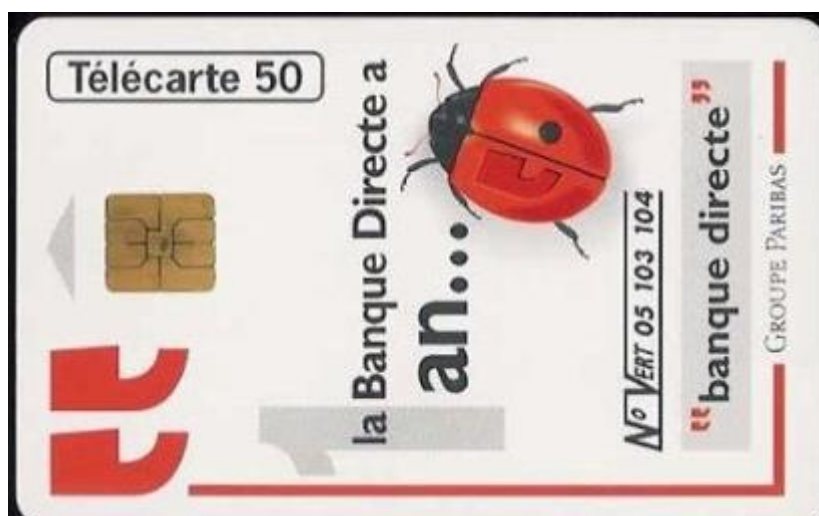
**Cas rejeté Britline** (<https://www.breizh-banque.com>) : l'offre commerciale de banque anglophone du *Crédit Agricole de Normandie* dont la devise est : « *french banking, british thinking* ».

**Cas rejeté Tookam** (<https://www.tookam.com>) qui se qualifie sur son site de « *banque en ligne éco-responsable du Crédit Agricole* » est en fait une agence bancaire en ligne du *Crédit Agricole Pyrénées Gascogne*.

## ANNEXE 9. TELECARTE ET PUBLICITE DE LA PREMIERE BANQUE EN LIGNE.

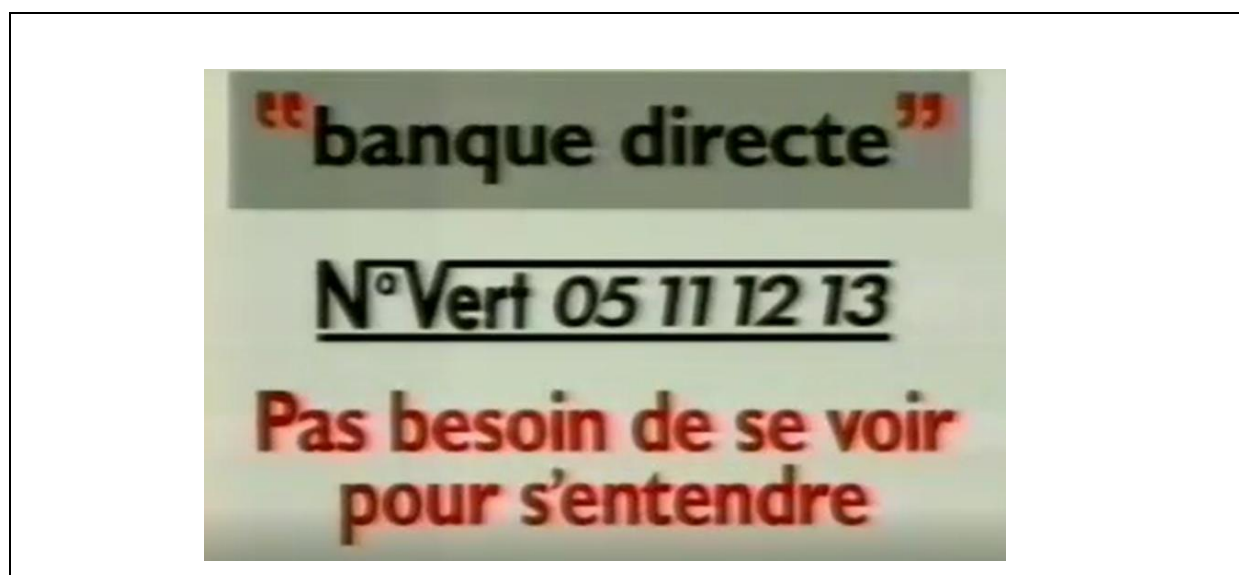
La naissance de *Banque Directe* en 1994 est d'abord liée aux cartes téléphoniques (Cf figure 52) et précède l'apparition d'internet mais consacre déjà l'idée de la fin de la rencontre physique avec son conseiller (Cf figure 53) pour poser le principe des relations virtuelles reflété par son slogan publicitaire (Cf figure 53).

Figure 52. Télécarte de *Banque Directe* (1994).



Source : Extract d'un spot publicitaire disponible sur *Youtube*.

Figure 53. Slogan publicitaire de *Banque Directe*.



Source : INA, capture d'écran, <https://www.ina.fr/video/PUB3774442029>

## ANNEXE 10. : SIMULATION HYPOTHETIQUE.

L'étude 1 de csQCA qui a été terminée en août 2018, elle a fait l'objet dans la présente annexe d'une simulation hypothétique réalisée le 17 mai 2019, en raison d'une actualité riche et importante devant nous amener à réfléchir au codage initial, sans qu'il soit possible de prendre une position définitive et incontestable. Cette simulation hypothétique est le résultat d'un raisonnement qui par nature possède une part de subjectivité. En mars et avril 2019, *Revolut* jusque là présenté avec *N26* comme les plus grandes réussites des banques de la nouvelles génération commencent toutes les deux à faire l'objet de critiques dans la presse internationale et française sur leur politique de gestion des ressources humaines. *Revolut* fait en outre l'objet de critiques additionnelles spécifiques concernant des défaillances supposées par le régulateur anglais sur le non respect de règles de compliance. Les autorités lituaniennes enquêtent de leur coté sur les liens supposés entre le fondateur Nicolay Storonsky, britannique d'origine russe, et le Kremlin. Nous sommes intéressés au fait de l'incidence théorique si nous décidions à présent d'un codage éventuel 0 à la condition absence de controverse à ce jour. En effet, les termes du débat on changé puisque les converses dans la presse n'existaient en août 2018 et que le codage initial était 1 qui signifiait absence de controverse, et ce que celui-ci était alors relativement incontestable. Il convient de remarquer que fin mai 2019, le marché a eu connaissance que *N26* (non présent dans l'échantillon de l'étude 1) doit lui aussi affronter les critiques du régulateur à propos des mesures anti blanchiment<sup>682</sup>. Nous ne pensons néanmoins pas, qu'il faille changer le codage de *Revolut* en controversé. Pour Suddaby et al. (2017) une des formes de la légitimité est le fait d'être perçue comme telle (« *legitimacy as perception* »). Peu importe la controverse dans les medias, *Fortuneo* multiprimé et rentable n'est pas perçu comme controversé par les clients. *N26* et *Revolut* qui sont des leaders mondiaux, innovants et très compétitifs ne sont pas perçus comme controversés par leurs clients qui continuent à ouvrir massivement des comptes (à ce jour). Bien plus, Zimmermann et Zeitz (2002), expliquent de manière éclairante qu'il existe 4 formes de légitimité, et que la 4<sup>e</sup> et plus importante est en provenance de l'industrie elle-même (« *industry legitimacy* »). En d'autres termes, sur un leader mondial comme *Revolut*, les controverses dans medias ont plus

---

<sup>682</sup> <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/banques-finance/la-neobanque-n26-dans-le-collimateur-du-regulateur-allemand-818049.html>

difficilement un impact sur les clients. Cela explique pourquoi pour les clients, *Revolut* n'est pas perçu comme controversé. Nous estimons en retour, qu'à ce jour, *Revolut*, du point de vue des clients n'étant pas controversé, doit demeurer codé comme tel, c'est-à-dire tel qu'il est codé dans notre thèse. L'inverse peut aussi être vrai, les clients de *VTB Direct France* se sont sentis comme appartenant à une organisation controversée<sup>683</sup> sans aucun fondement ni risque. La présente simulation hypothétique (*Revolut* serait controversé) a été réalisée avec la *version 1.6 de Tosmana* que son concepteur Lasse Cronquist (2018) a mis en ligne en septembre 2018 soit 1 mois après la cloture de notre étude initiale. L'étude hypothétique débute par le tableau 83 ci-après, qui reproduit le rapport complet de la nouvelle étude 1 avec l'éventuel nouveau codage 0 (non-absence de controverse ou si l'on préfère du fait d'une double négation : présence de controverses).

**Tableau 83. Nouveau *full report* avec le nouveau codage de *Revolut*.**

## Tosmana Report

Algorithm: Quine

File: C:\Users\jeanm\Videos\Survie N°1.xlsx

Settings:

Minimizing: 1

including:

### Truth-Table:

CASEID	A	L	N	C	O
VTB	0	0	0	0	0
EBA, BIP	0	0	0	1	0
REV(1), EGG(0)	0	1	0	0	C
HEL, BFO, NIC	0	1	1	1	1
ING, ALL	1	1	0	1	1
LAN	1	1	1	0	1
BOU, AXA, FOR, MON, ORA	1	1	1	1	1

### Result(s):

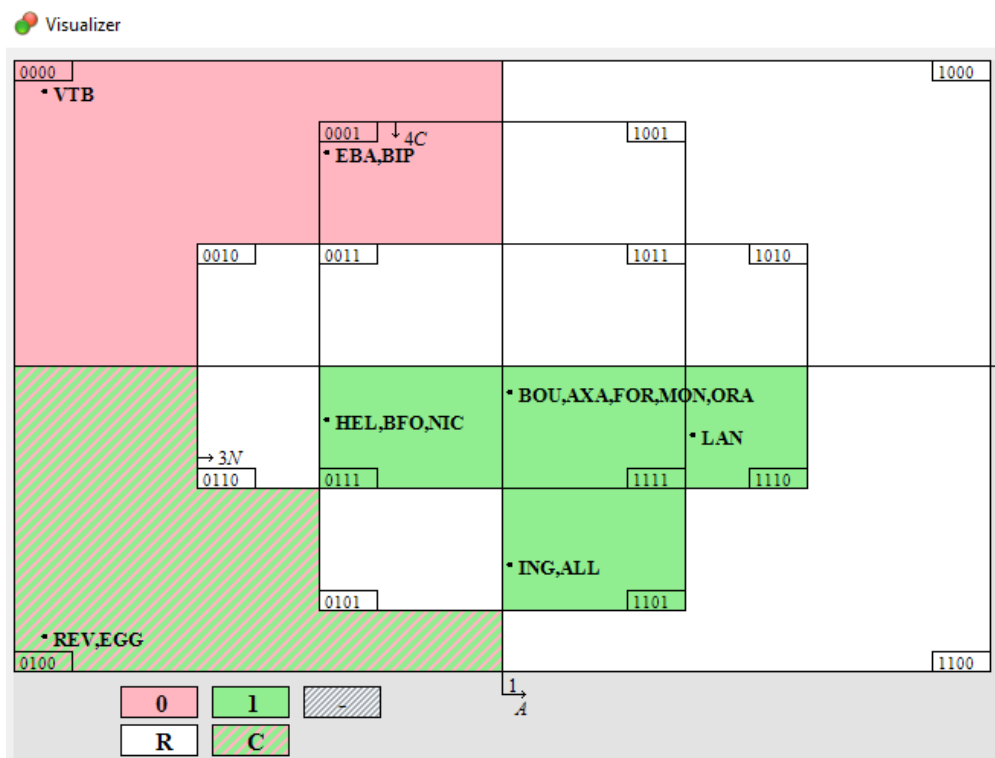
$A\{1\} * L\{1\} * C\{1\} +$ 
 $L\{1\} * N\{1\} * C\{1\} +$ 
 $A\{1\} * L\{1\} * N\{1\}$   
 (BOU,AXA,FOR,MON,ORA+ING,ALL) (BOU,AXA,FOR,MON,ORA+HEL,BFO,NIC) (BOU,AXA,FOR,MON,ORA+LAN)

<sup>683</sup> Le risque de gel des avoirs des clients portait uniquement sur la maison mère *VTB Direct* (Russie) il n'y a jamais existé le moindre risque pour les clients français et autrichiens des filiales concernées. Bien plus, une déclaration solennelle de la Commission Européenne indiquant que les deux filiales n'étaient pas concernées par les sanctions car étant considérées comme des banques de l'Union Européenne n'a eu aucun impact sur les clients des deux banques. Une peur panique s'était emparée de ces derniers. La notion d'organisation controversée (ou non) a été codée par nous sur la base du ressenti des clients et non de la réalité. Ce qui l'emporte est le comportement du client, est-il modifié par la controverse réelle ou imaginaire. Perçoit-il ou non sa banque comme controversée ? Que cette perception soit fondée ou non. Les clients de *Revolut* à l'inverse, comme ceux de *Fortuneo* auparavant en dépit des articles de presse perçoivent leur banque comme non controversée. Ces banques ont été codées à l'inverse comme non-controversées. Cette position est dictée par un fait empirique *Revolut* continue sur un rythme d'ouverture de comptes record (à ce jour).



Dans la figure 54 qui représente un diagramme de Venn (*visualizer*) nous trouvons ci-après une représentation graphique des cas contradictoires (partie verte hachurée de rose).

**Figure 54. Représentation par le *visualizer* (Apparition de cas contradictoires).**



N.B : Zone de vie (vert), mort (rose), blanc (cas logiques) et hachuré gris et vert (cas contradictoire).

### Modes de résolution des cas contradictoires (*Egg et Revolut*) :

#### Solution 1 à la simulation hypothétique : non retenue

La solution la plus évidente consiste à rajouter une condition, elle est préconisée par de nombreux auteurs et notamment De Meur et Rihoux (2002). Nous aurions pu introduire une nouvelle variable qui nous semble très pertinente : la nature de la présence en France, notée P. Une présence purement ou quasiment virtuelle moins risquée aurait été codée 1 (cas de *Revolut*) et une présence lourde de plusieurs centaines de personnes qui implique un point mort élevé aurait été codée 0 (cas de *Egg France*). Cette solution, à priori séduisante est en réalité pernicieuse, car elle aboutirait au fait de ne plus respecter le critère de Marx (Marx, 2010 ; Marx et Dusa, 2011). En effet, 5 conditions imposent au minimum 18 cas, or notre échantillon n'en comprend que 16. Loin d'offrir une solution satisfaisante nous nous exposerions au risque de corrélations fallacieuses. Ce mode de résolution a donc été écarté.

## **Solution 2 au cas hypothétique : Solution retenue.**

Simplement conserver le codage initial de notre première étude arrêtée à fin août. En effet, par nature, lors de tout *cut-off* les choses vont évoluer au fil du temps et ce qui est vrai à fin août 2018 n'a pas nécessairement vocation à l'être perpétuellement. Précisément, nous ne revenons pas sur le fait déjà évoqué que la réfutabilité est un des fondements de la scientificité). L'échantillon du nombre de cas ayant atteint 5 ans va naturellement s'accroître progressivement, en outre les conditions peuvent se modifier et de nouveaux cas contradictoires peuvent apparaître au fil du temps. Une autre raison importante milite en ce sens nous n'avions pas considéré le cas de controverse de *Fortuneo* car elle a été temporaire et surtout n'a eu aucune conséquence en matière de capacité à conquérir des clients. Ce même raisonnement peut être appliqué à *Revolut* qui continue à ouvrir 1 200 comptes bancaires par jour en France.<sup>684</sup> Une agence bancaire de quartier possédant 3 000 à 4 000 clients, la collecte de clients est l'équivalent de l'ouverture de 2 agences de particuliers par semaine. Cela ne caractérise pas une controverse ressentie par les clients selon nous, mais constituerait un phénomène demeuré essentiellement journalistique. Il en serait tout autre d'un retrait d'agrément par la *Lituanie* s'il devait survenir. Notre solution consiste à redéfinir la controverse pour entendre non la controverse dans les médias mais exclusivement la controverse perçue par les clients dont le meilleur exemple est *VTB Bank*. Ce qui a été à l'origine de l'échec définitif du projet *VTB Direct (France)* ce n'est pas la campagne anti russe dans les médias mais le risque de gel (imaginaire) des avoirs des banques russes en France. Ce qui l'emporte c'est la perception de non-controverse par les clients, en dépit des médias.

## **Solution 3 au cas hypothétique : élimination des cas contradictoires. (Solution alternative).**

Cette solution consiste à reconsidérer les deux codages initiaux d'*Egg France* et *Revolut* au vu de la réalité des cas, ce qui amène à donner une définition plus stricte au critère de légitimité. Il apparaît en effet, via une analyse fine que la légitimité d'*Egg France* exprimée en capacité à conquérir des clients que celle-ci est très faible et qu'un codage à 0 peut se justifier. *Egg France* est mort parce qu'il n'a pas été racheté, la raison est donnée par l'étude 2 : la productivité était mauvaise. Mais ce n'est pas l'unique raison. Une lecture

---

<sup>684</sup> <https://www.cbanque.com/actu/72574/revolut-passe-le-cap-du-demi-million-de-clients-en-france>

complémentaire doit être faite, en effet lors du rachat de *Zebank* environ 92 000 clients ont été repris, néanmoins plus d'un an après lorsque ferme *Egg France* elle ne compte que 130 000 clients. *Egg France* n'a jamais été capable d'ouvrir 100 000 comptes (notre seuil de légitimité pour un acteur généraliste) mais seulement 38 000 comptes post rachat. Dès lors, un codage 0 ou non-légitime nous semble tout à fait défendable. Le contraste est très fort en effet, avec *Revolut* qui a ouvert plus de 600 000 comptes en quelques mois et mérite indubitablement un codage 1 à la condition légitimité. Nous présentons ci-après la solution avec un codage 0.0.0.0. d'*Egg France*, et de 0.1.0.0. pour *Revolut* et nous verrons que les cas contradictoires disparaissent alors. Celle-ci résulte d'un simple changement de la définition de la légitimité d'un acteur généraliste il ne s'agit plus de détenir plus de 100 000 clients (en incluant la croissance externe) mais d'avoir démontré une capacité à acquérir 100 000 clients par croissance interne, ce qui est une forme de validation du *business model*. En d'autres termes, la légitimité est le reflet d'une capacité à *ouvrir* des comptes et non seulement à les *racheter*.

Solution en cas de vie

Nous pouvons observer la solution en cas de vie avec le rapport complet ci-après dans le tableau 84, la nouvelle définition de la légitimité permet à présent de séparer les cas *Egg* et *Revolut*.

**Tableau 84. Full report en cas de vie (changement de la définition de la légitimité).  
Tosmana Report**

Algorithm: Quine  
 File: C:\Users\jeanm\Videos\Classeur Ter Ter.xlsx  
 Settings:  
 Minimizing: 1  
 including:

**Truth-Table:**

CASEID	A	L	N	C	O
VTB, EGG	0	0	0	0	0
EBA, BIP	0	0	0	1	0
REV	0	1	0	0	1
HEL, BFO, NIC	0	1	1	1	1
ING, ALL	1	1	0	1	1
LAN	1	1	1	0	1
BOU, AXA, FOR, MON, ORA	1	1	1	1	1

**Result(s):**

A{1} \* L{1} \* C{1} + L{1} \* N{1} \* C{1} + A{1} \* L{1} \* N{1} + A{0} \* L{1} \* N{0} \* C{0}  
 (BOU,AXA,FOR,MON,ORA+ING,ALL) (BOU,AXA,FOR,MON,ORA+HEL,BFO,NIC) (BOU,AXA,FOR,MON,ORA+LAN) (REV)

Nous pouvons constater que le principe d'équifinalité est respecté il existe 4 configurations compatibles, ou 4 chemins qui sont possibles :

- Entreprises ayant 10 ans d'ancienneté qui sont légitimes et non controversées (7 cas)

ou

- Entreprises légitimes, françaises et non controversées (8 cas)

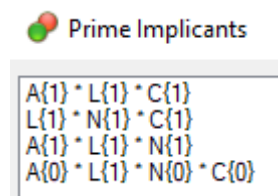
ou

- Entreprises ayant 10 ans d'ancienneté, légitimes et nationales (3 cas)

ou

- Entreprise récente, légitime, étrangère et controversée (1 cas : *Revolut*).

Ces formules sont le reflet des impliquants primaires données ci-dessous par Tosma 1.6. :



Avec minimisation (*full report* : codage *minimizing*) la formule parcimonieuse devient très simple et souligne combien le facteur clé est la présence de la légitimité<sup>685</sup> pour la survie

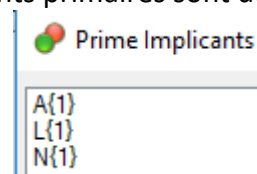
L{1}

(BOU,AXA,FOR,MON,ORA+ING,ALL+HEL,BFO,NIC+LAN+REV)

:

La formule parcimonieuse est le reflet de la seule condition commune à tous les cas de survie, dans sa nouvelle définition : **la légitimité est à présent devenue une condition nécessaire et suffisante.**

Les impliquants primaires sont devenus :



Aucun des modes de résolution des cas contradictoires de la simulation hypothétique n'est parfait, néanmoins nous pouvons clairement constater qu'avec une connaissance approfondie des cas ceux-ci peuvent être clairement expliqués. C'est toute la richesse de la méthode de la QCA que de demander au chercheur d'expliquer les cas contradictoires.

<sup>685</sup> Mesurée par la capacité à conquérir au moins 100 000 clients pour un acteur généraliste et 25 000 pour un acteur de niche.

## Solution en cas de mort

Nous pouvons observer la solution en cas de non-survie le rapport complet ci-après dans le tableau 85 ci-après.

**Tableau 85. Full report en cas de mort (changement de la définition de la légitimité).**

### Tosmana Report

Algorithm: Quine

File: C:\Users\jeanm\Videos\Classeur Ter Ter.xlsx

Settings:

Minimizing: 0

including:

#### Truth-Table:

CASEID	A	L	N	C	O
VTB, EGG	0	0	0	0	0
EBA, BIP	0	0	0	1	0
REV	0	1	0	0	1
HEL, BFO, NIC	0	1	1	1	1
ING, ALL	1	1	0	1	1
LAN	1	1	1	0	1
BOU, AXA, FOR, MON, ORA	1	1	1	1	1

#### Result(s):


$A\{0\} * L\{0\} * N\{0\}$

(VTB,EGG+EBA,BIP)

**Source : Réalisé avec Tosmana 1.6.**

Il existe une solution unique (le principe d'équifinalité n'est pas constaté). De manière littéraire celle peut être formulée ainsi : « la combinaison de l'absence d'ancienneté, de légitimité et d'un actionnaire non français entraîne la mort ».

Les impliquants primaires sont

 Prime Implicants

$A\{0\} * L\{0\} * N\{0\}$

Avec la minimisation booléenne (intégration des cas logique et contradictoires) on obtient :

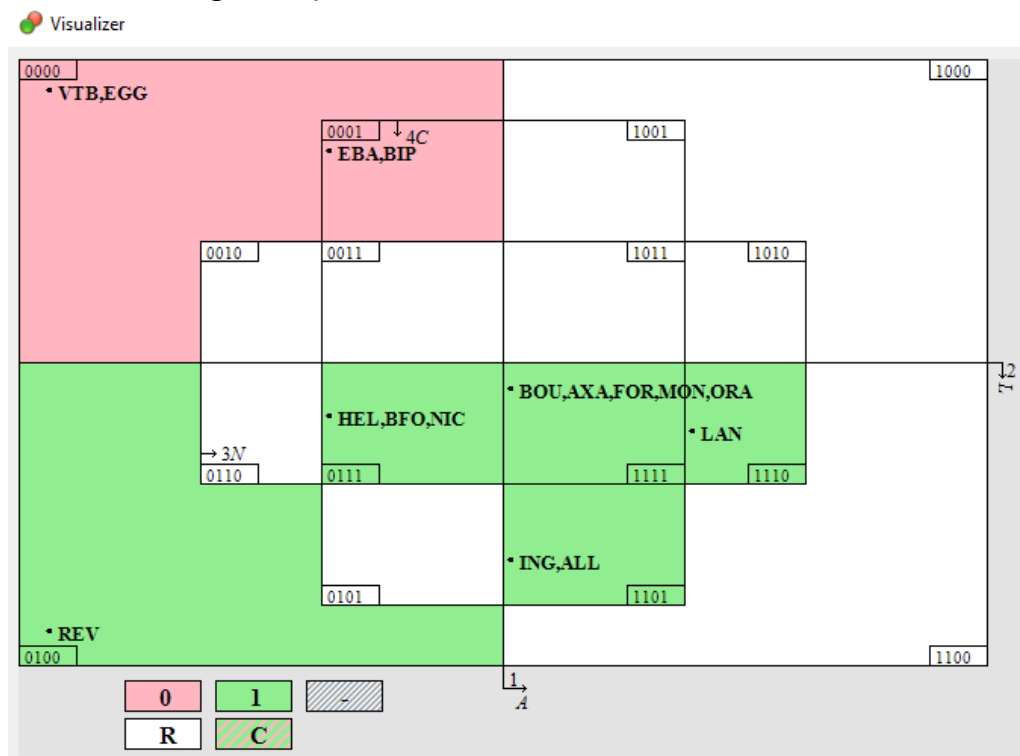
$L\{0\}$

(VTB,EGG+EBA,BIP)

De manière littéraire elle s'énonce l'absence de légitimité entraîne la mort. Nous pouvons constater dans la formule parcimonieuse une relation symétrique parfaite, ce qui est rare : d'une part, la légitimité permet la survie (100% des cas), d'autre part, l'absence de

légitimité entraîne la mort (100% des cas). Remarquons que cela n'est apparu qu'à la faveur d'une nouvelle définition de la légitimité plus restrictive. Comme nous pouvons l'observer dans la figure 55 les cas contradictoires ont disparu, les cas logiques (c'est-à-dire les configurations non observées sur le terrain) sont nombreux, résultat exprimé par la vaste zone en blanc ; les morts sont dans la zone en rose et les vivants dans les zones en vert.

**Figure 55. Représentation par le *visualizer* (disparition des cas contradictoires avec la nouvelle définition de la légitimité)**



**Source : Réalisé avec Tosmana 1.6.**

Comme nous avons pu le constater, la résolution des cas contradictoires, constitue une vraie opportunité pour affiner l'analyse des causalités complexes. Pour conclure, nous partageons le point de vue de Depeyre et Vergne (2019) lorsqu'ils affirment : « L'« intimité » du chercheur avec les cas, pour reprendre le terme de Ragin, est ici essentielle pour apprécier et interpréter les analyses QCA. [...] Une vigilance particulière doit être portée à la connaissance qualitative des cas, qui sert non seulement en amont de l'analyse pour choisir les cas et les conditions, pour la calibration des données, mais aussi en aval pour l'analyse des conditions nécessaires et suffisantes ». (p.276). Cela explique aussi notre choix de la csQCA compréhensive au détriment de la csQCA configurationnelle.

## BIBLIOGRAPHIE

- Abraham Y-M., Sardais C. (2008). « Pour une autre théorie de la décision : retour sur la faillite de la Banque Barings (et de sa hiérarchie...) », *Annales des Mines - Gérer et comprendre* 2008/2 (N° 92), p. 4-22.
- ACPR- Banque de France, (2018), « Etude sur les modèles d'affaires des banques en ligne et des néobanques », *Analyse et Synthèses*, N°96, Octobre, p.4-19. [https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/20181010\\_etude\\_acpr\\_banque\\_en\\_ligne\\_neobanque.pdf](https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/20181010_etude_acpr_banque_en_ligne_neobanque.pdf)
- Abrahamson, E. (1991). « Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations », *Academy of Management Review*, 16 (3), p.586 – 612.
- Adelino M. (2009). « Do Investors Rely Only on Rating? The Case of Mortgage-Backed Securities », *Job Market Paper*, MIT Sloan School of Management.
- Adut, A. (2005). « A theory of scandal : Victorians, homosexuality, and the fall of Oscar Wilde », *American Journal of Sociology*, 111 (1), 213–248
- Adut A. (2008). *On Scandal: Moral Disturbances in Society, Politics, and Arts*, Cambridge University Press.
- Alexandre H., (dir), (2013). *Banque et intermédiation financière*, Economica, Paris.
- Alexandre H. (2017). « Plateformes et évolutions du système bancaire », *Opinions et Débats*, N°16, juillet, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01780770/document>
- Aldrich, H. E. (1979). *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, NJ.
- Aldrich H. E. et Auster E. R. (1986). « Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications », *Research in Organizational Behavior*, 8, p. 165-198.
- Aldrich H.E. et Fiol C.M. (1994). « Fools Rush In? The Institutional Context of Industry », *The Academy of Management Review*, Vol.19, N°4, p. 645-670.
- Aldrich H. E. (2001). « Who Wants to Be an Evolutionary Theorist? Remarks On the Occasion of the Year 2000 OMT Distinguished Scholarly Career Award Presentation », *Journal of Management Inquiry*, Vol. 10, N°2, p.115-127.
- Aldrich H.E. et Ruef M. (2006). *Organizations Evolving*, Second Edition, Sage London.
- Aldrich H. E. et Hodgson G. M., Hull D.L., Knudsen T., Mokyr J., et Vanberg V.J. (2008). « In Defense of Generalized Darwinism », *Journal of Evolutionary Economics*, October, v. 18, issue 5, p.577-96

Allard-Poesi F. et Perret V. (2014). « Fondements épistémologiques de la recherche » in Thietart R-A et al., *Méthodologies de recherche en management*, 4<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, p.14-46.

Amburgey T., Dawn K. et Barnett W. (1993). « Resetting the Clock : The Dynamics of Organizational Change and Failure », *Administrative Science Quarterly*, 38, 1 (March), p.51–73.

Amburgey T. et Dacin T. (1994). « As the Left Foot Follows the Right ? The Dynamics of Strategic and Structural Change ». *Academy of Management Journal*, 37, 6 (December), p.1427–1452.

Amburgey T et Rao H. (1996), « Organizational Ecology : Past, Present, and Future Directions, *Academy of Management Journal*, Vol.39, N°5, p.1265-1286.

Ashforth B. E. et Gibbs B. W. (1990). « The double-edge of organizational legitimation », *Organization Science*, 1 : p. 177-194.

Astley W. G. (1985). « The Two Ecologies : Population and Community Perspectives on Organizational Evolution », *Administrative Science Quarterly*, 30, 2 (June), p.224–241.

Aubin C. et Gil G. (2003). « Impact des nouvelles normes internationales sur les états financiers des banques », *Revue d'économie financière*, n° 71, p. 99-107.

Avio, K. (1973). « An Economic Rationale for Statutory Interest Rate Ceilings », *Quarterly Review of Economics and Business*, Autumn.

Avio, K. (1974). « On the Effects of Statutory Interest Rate Ceilings », *Journal of Finance*, December.

Avio, K. (1975). « Economic Rationale for Statutory Interest Rate Ceilings: Reply », *The Quarterly Review of Economics and Business*, vol. 15, n°2, pp 111-113.

Bagehot W. (1873). *Lombard Street: A Description of the Money Market*, Dodo Press, Gloucester.

Baker J. B. (1995). « Fringe Firms and Incentives to Innovate », *Antitrust Law Journal*, Vol. 63, No. 2 (Winter), p. 621-641

Banque de France. (2017). « Les enjeux de régulation et de supervision liés aux fintechs et à la rupture digitale », *Bulletin de la Banque de France*, N° 212, juillet-août, p.39-46.  
<https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/bulletin-de-la-banque-de-france- juillet-aout-2017.pdf>



- Barbier J-Y et Viala C. (2013). « Les apports de l'intrapreneuriat à la modélisation de la créativité organisationnelle », *Humanisme et Entreprise*, 3 (n° 313), p. 65-86.
- Barnett W. P. et Hansen M. T. (1996) « The Red Queen in Organizational evolution », *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Special Issue: Evolutionary Perspectives on Strategy (Summer), p. 139-157.
- Barnett W.P. (1997). «The Dynamics of Competitive Intensity », *Administrative Science Quarterly*, 42, p.128-60.
- Barnett W.P. et Amburgey T.L. (1990). « Do Larger Organizations Generate Stronger Competition? » p. 78-102 in *Organizational Evolution: New Directions*, edited by J. V. Singh. Newbury Park, Sage.
- Barney J. B. (2001). « Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. », *Academy of Management Review*, vol.26, N°1, 41-56
- Barron D.N. (1995). « Credit Unions », p. 137-62 in *Organizations in Industry*, Carroll G.R. et Hannan M.T. (ed.), Oxford University Press, New York.
- Barron D. N. (1998). «Pathways to Legitimacy among Consumer Loan Providers in New York City, 1914-34 », *Organization Studies*, N°19, p.207-33.
- Barron. D. N., West E. et Hannan M.T. (1994). « A Time to Grow and a Time to Die: Growth and Mortality of Credit Unions in New York City, 1914-1990, *American Journal of Sociology*, N°100 p. 381-421.
- Barron D. N., West E. et Hannan. M T. (1998). « Deregulation and Competition in the Financial Industry », *Industrial and Corporate Change*, Volume 7, Number 1.
- Barron D. N., (1999), « The Structuring of Organizational Populations », *American Sociological Review*, Vol. 64, No. 3, p. 421-445
- Baudet J. C. (2014). *Histoire des mathématiques*, Vuibert, Paris.
- Becker G. S. (1968). « Crime and Punishment : An Economic Approach », *The Journal of Political Economy*, p.169-217.
- Becker H. S. (1963). *Outsiders, Studies in The Sociology of Deviance*, The Free Press, New-York.
- Becker H.S. (1985). *Outsiders, études de sociologie de la déviance*, Métailier, Paris.
- Becker H. S. (1998). *Tricks of the Trade*, University of Chicago Press.
- Bensaci N. (2008). « L'analyse de la banque selon le paradigme de la finance et l'examen du modèle de banque universelle en France », *Revue d'économie financière*, n°91, p. 127-142.

- Bensadon D. (2019). « Démarche historique et analyse d'archives » in Garreau L. et Romelaer P. (dir.). *Méthodes de Recherche Qualitatives Innovantes*, Economica, Paris, 2019.
- Benson G. et Kauffman C. (1996). « The appropriate role of bank regulation », *Economic Journal*, 106 (436), 688–697.
- Benston G.J. (1989). « The Federal « Safety Net » and the Repeal of the Glass Steagall Act's Separation of Commercial and Investment Banking », *Journal of Financial Services Research*, vol. 2, n° 4, octobre, p. 287-305.
- Benston G.J. (1994), « Universal Banking », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 8, n° 3, p. 121-143.
- Berger P. L. et Luckmann N., (1966), « The Social Construction of Reality », Doubteday, 1966.
- Berry M. (1999). « Le thésard et son terrain », in *Séminaire Gresup*, Paris.
- Boddewyn J. (1967). « The names of U.S. industrial corporations : A study in change », *Names*, 15, p. 39-51.
- Bojin J. et Schoettl J. M. (2012). *L'essentiel de la stratégie*, Eyrolles.
- Bollen K. A., Entwisle B. et Alderson A. (1993). « Macrocomparative Research Methods », *Annual Review of Sociology*, p.321-351
- Bonin H. (1992). *La Banque et les banquiers en France du Moyen-Âge à nos jours*, Larousse, Paris.
- Bonin H. (2014). *Banque et identité commerciale. La Société Générale, 1864-2014*, Presses universitaires du Septentrion, Paris.
- Bonin H. (2016). « Un siècle et demi des pulsations des réseaux d'agences », *Revue Banque*, N°796, mai, p. 38 – 40.
- Boole G. (1854, 1958), *An Investigation of The Laws of Thought on Which are Founded the Mathematical Theories of Logic and Probabilities*, New-York, Dover Publishers.
- Boole G. (1847, 1965), *The Mathematical Analysis of Logic : Being an Essay Towards the Calculus of Deductive Reasoning*, Oxford, Blackwell.
- Bornet P., Clivaz C., Durish Gauthier N., Fawer Capulo C., et Voegli F. (éd.). (2011), *Et Dieu créa Darwin : théorie de l'évolution et créationnisme en Suisse aujourd'hui*, Labor et Fides, Genève.

Brüderl J. et Schüssler R. 1990). « Organizational mortality : The liabilities of newness and adolescence, *Administrative Science Quarterly*, 35, p.530-547.

Burgard J.J., Cornut C. et de Massy O. R., (1995), *La banque en France*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques et Dalloz., Paris.

Campbell D. T. (1960), « Variation and selective retention in creative thought as in other knowledge process », *Psychological Review*, Vol. 67, N°6, p.380-400.

Campbell D.T. (1965), « Variation and selective retention in socio-cultural evolution », in Barringer H.R., Blanksten G.I., Mack R.W. (Eds), *Social change in developing areas : A reinterpretation of evolutionary theory*, Cambridge, MA, Schenken, p.19-49.

Carroll G., Delacroix J. et Goodstein J. (1988). « The Political Environment of Organizations : An Ecological View » p. 359–392 in Barry M. Staw et Larry L. Cummings (eds), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10. Greenwich, JAI Press.

Carroll G.R. et Hannan M.T. (1995). « Automobile Manufacturers », p.195–214 in Glenn R. Carroll et Michael T. Hannan (eds). *Organizations in Industry : Strategy, Structure, and Selection.*, Oxford University Press, New-York.

Carroll G. R. et Wade J. B. (1991). « Density Dependence in the Organizational Evolution of the American Brewing Industry Across Different Levels of Analysis », *Social Science Research*, 20, 3, p.271–302.

Carroll G.R. et Huo Y. P. (1986). « Organizational Task and Institutional Environments in Ecological Perspective : Findings from the Local Newspaper Industry », *American Journal of Sociology*, 91, 4 (January), p. 838–873.

Carroll G.R. et Delacroix, J. (1982), « Organizational mortality in the newspaper industries of Argentina and Ireland: An ecological approach », *Administrative Science Quarterly*, 27, p.169-198.

Carroll G.R. (1985). « Concentration and Specialization: Dynamics of Niche Width in Populations of Organizations », *American Journal of Sociology*, N°90, P.1262-83.

Carroll G.R et Harrison J.R. (1994). « On the Historical Efficiency of Competition between Organizational Populations », *American Sociological Review*, N°100, p. 720-49.

Carroll GR, Hannan MT (1989). « On Using Institutional Theory in Studying Organizational Populations ». *American Sociological Review*, 54 (4), p.545–548

Carroll G.R. et Hannan M.T. (1989). « Density Delay in the Evolution of Organizational Populations: A Model and Five Empirical Tests. », *Administrative Science Quarterly*, N°34, P.411-30.

Carroll G.R. et Hannan M.T. (1995). « Automobile Manufacturers » p. 195-214 in *Organizations in Industry*, ed. Carroll G.R. et Hannan M.T., Oxford University Press, Oxford.

Carroll G.R., Khessina O.M. (2005). « The ecology of entrepreneurship, in Alvarez S.A, Chanson G, Demil B., Lecoq X. et Sprimont P-A., (2005), « La place de l'analyse qualitative comparée en sciences de gestion, *Finance Contrôle Stratégie* – Volume 8, N°3, Septembre, p.29-50.

Chanson G. (2011), « Surmonter les difficultés de la méthode QCA grâce au protocole SC-QCA », Communication à l'AIMS.

Charfi M. (2010). Les facteurs de développement démocratique dans le monde arabe : analyse comparative configurationnelle. Thèse de Doctorat. Université de Genève.

Charreire-Petit S. et Huault I. (2017). (Eds.). Les grands auteurs en management, Editions EMS.

Charreire S. et Huault I. (2001), « Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4, n° 3, septembre, p. 31-55.

Christensen C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, Ebook.

Christensen C. M., Raynor M. et McDonald R. (2015). « What Is Disruptive Innovation? », *Harvard Business Review*, 93, no. 12 (December), p. 44–53.

Clayton M., Christensen C.M, et Raynor M.E. (2003). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press, 2003

Coffee J. C. Jr. (2004). « What Caused Enron? A Capsule Social and Economic History of the 1990s' », *Cornell Law Review*, 89(2)

Coffee, J. C. Jr. (2005). « A Theory of Corporate Scandals: Why the USA and Europe Differ », *Oxford Review of Economic policy*, Vol.21, N°2

Coffee J.C. Jr. (2011). « Ratings Reform: The Good, the Bad, and the Ugly », *Harvard Business Law Review*, 1, pp. 231–78.

Coffee, J. C., Jr. (2005), « A Theory of Corporate Scandals: Why the USA and Europe Differ », *Oxford Review of Economic policy*, Vol.21, N°2

Cooper A. C., Gimeno-Gasco F. J., Woo C. Y., (1991) « A Resource-Based Prediction of New Venture Survival and growth », *Academy of Management Best Papers Proceedings*, p. 68-72

Cooper B. et Glaesser J. (2016) « Qualitative Comparative Analysis, Necessary Conditions, and Limited Diversity: Some Problematic Consequences of Schneider and Wagemann's Enhanced Standard Analysis », *Field Methods*, Vol. 28 (3), p.300-315.

Cress D. M. et Snow D. A. (2000), «The Outcomes of Homeless Mobilization: The Influence of Organization, Disruption, Political Mediation, and Framing», *American Journal of Sociology*, Vol. 105, No. 4, pp. 1063-1104

Cronquist L. (2016). « Tosmana [Version 1.52] », University of Trier, [www.tosmana.net](http://www.tosmana.net)

Cronquist L (2016). « Getting started with TOSMANA », University of Trier

Cronquist L. (2018). « Tosmana [Version 1.6] », University of Trier, [www.tosmana.net](http://www.tosmana.net)

Curchod C., (2003), « La méthode comparative en sciences de gestion : vers une approche quali-quantitative de la réalité managériale », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 6, N° 2, juin p. 155 – 177.

Daniel J-M. (2010,2016), petite histoire iconoclaste de la pensée économique, Agora.

Davis F.D. (1989), « Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology, *MIS Quarterly*, Vol.13, N°3, p.319-340.

Davis F. D., Bagozzi R. P., et Warshaw P. R. (1989). « User Acceptance of Computer technology: A Comparison of two Theoretical models ». *Management Science*, Vol. 35, N°8, August, p. 982-1003.

Dawkins R., (1976). *The Selfish Gene*, Oxford University Press, traduction française, *Le gène égoïste*, Odile Jacob, Ebook, 2013.

De Coussergues S., Bourdeaux G. et Péran T. (2017). *Gestion de la Banque*, Dunod, Paris.

Deephouse D. L. et Carter S. M. (2005). « An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation », *Journal of Management Studies*, 2, March, p.329–360.

Deephouse D. L. (1996). « Does Isomorphism Legitimate? ». *Academy of Management Journal*, Vol. 39, N°4, p. 1024 – 1039

Deephouse D. L. (1999). « To be Different or to be the Same: It's a Question (and Theory) of Strategic Balance », *Strategic Management Journal*, 20, p. 147–67.

Deephouse D. L. et Suchman, M. C. (2008). « Legitimacy in Organizational Institutionalism », in R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin and R. Suddaby (eds) *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, p. 49–77. Thousand Oaks, Sage, CA.

Degos J-G. et Ben Hmiden Oussama (2015). « Le rôle et le pouvoir des agences de notation ont-ils changé au fil des accords de Bâle I, Bâle II et Bâle III ? », *Revue d'économie financière*, 4 (n° 120), p. 239-254.

Delacroix J. et Carroll G.R. (1983). « Organizational Foundings : An Ecological Study of the Newspaper Industries of Argentina and Ireland. », *Administrative Science Quarterly*, 28, 2 (June), 274–291.

Deléage J-P. (1991). *Histoire de l'écologie : une science de l'homme et de la nature, La découverte*, Paris.

De Meur G. et Rihoux B. (2002). *L'analyse quali-quantitative comparée (AQQC-QCA). Approche, techniques et applications en sciences humaines*, Bruylant-Academia, Louvain-la-Neuve.

Depeyre C. et Vergne J-P. (2019). « L'analyse qualitative comparative ou la méthode QCA » in Garreau L. et Romelaer P., (dir.), *Méthodes de Recherche Qualitatives Innovantes*, Economica, Paris, 2019.

Desai V. M. (2011). « Mass media and massive failures: Determining organizational efforts to defend field legitimacy following crises », *Academy of Management Journal*, 54, p.263–278.

Devinney T. M. (2009). « Is the socially responsible corporation a myth? The good, the bad, and the ugly of corporate social responsibility », *Academy of Management Perspectives*, 23(2), 44–56.

De Wit H. C. D. (1994). *Histoire du développement de la biologie, Volume III*, traduction française H.C.D De Wit et A. Baudière, Presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne.

Diamond D. et Dybvig P. (1983). « Bank runs, deposit insurance, and liquidity », *Journal of political Economy*, 91 (3), June.

Dobrev S.D, Kim T. et Hannan M.T. (2001) « Dynamics of Niche Width and Resource Partitioning ». *American Journal of Sociology*, 106 (5), p.1299–1337.

Dow, S. C. (1996), « Why the Banking System Should be Regulated », *The Economic Journal*, 106, p.698-707

- Dumez H. (2006). « Équifinalité, étude de cas et modèle de l'enquête », *Le Libellio d'Aegis*, N°2, février, p.18-21
- Dumez Hervé (2009). « Sur les épaules des géants-*Quasi nanos, gigantium humeris insidentes...* », *Le Libellio d'Aegis*, volume 5, n° 2, été, pp. 1-3.
- Dumez H. (2010). « Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion », *Le Libellio d'Aegis*, Vol.6, N°4, p.3-15.
- Dumez H. (2011). « Qu'est ce que la recherche qualitative, », *Le Libellio d'Aegis*, Vol. 7, N°4, p.47-58. Dumez
- Dumez H. (2012). « Qu'est ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ? », *Le Libellio d'Aegis*, Vol.8, N°3, automne, p.3-9.
- Dumez H. (2013). « Qu'est ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation », *Gérer et comprendre*, Juin 2013, N°112, p.29-42.
- Dumez H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative. Les 10 questions de la démarche compréhensive*, 2<sup>e</sup> édition, Vuibert.
- Dupâquier J., (1980). « Avez-vous lu Malthus ? », *Population*, p. 279-290.
- Durand R. (2006). « Créativité organisationnelle », *Revue française de gestion*, 2 (no 161), p. 91-94.
- Durand R. (2012). « Advancing strategy and organization research in concert: Towards an integrated model? », *Strategic Organization*, 10(3), p. 297–303
- Durand, R. (2006). *Organizational Evolution and Strategic Management*, Sage, London.
- Durand, R. et Jourdan, J. (2012). « Jules or Jim: Alternative Conformity to Minority Logics », *Academy of Management Journal*, Vol. 55, N°6, p. 1295 - 1315.
- Durkheim É. (1893). *De la division du travail social*, PUF, 1978, Paris.
- Durkheim É. (1894). « Le crime, phénomène normal » p. 76-82, in Szabo D. et Normandeau A., *Déviance et criminalité*, Librairie Armand Colin, 1970, Paris.
- Durkheim É. (1895). *Les règles de la méthode sociologique*, PUF, 1993, Paris.
- Dutton J. E., Dukerich J. M. et Harquail C. V. (1994). « Organizational Images and Member Identification », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, N°2, June, p. 239-263.
- Eden L. et Miller S. R. (2004). « Distance Matters: Liability of Foreignness, Institutional Distance and Ownership Strategy », *Advances in International Management*, Vol. 16, p.187-221.

- Eisenhardt K. M., (1989, a). « Making fast strategic decisions in high-velocity environments », *Academy of Management Journal*, N°32, p. 543–576.
- Eisenhardt, K. M., (1989, b). « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, N°14, p.532–550.
- Eisenhardt, K. M., (1991). « Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. », *Academy of Management Review*, N°16, p. 620–627.
- Eisenhardt K.M. et Graebner M.E. (2007). « Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges », *Academy of Management Journal*, Vol.50, p.25-32.
- Elman C. (2005). « Explanatory typologies in Qualitative Studies of International Politics », *International Organization*, vol. 59, N°2, p.293-326.
- Elster J. (1989). *Nuts and Bolts for the Social Sciences*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Elster J. (1998). « A plea for Mechanisms », in Hedström P. et Sweberg R. (eds) *Social Mechanisms. An Analytical Approach to Social Theory*, Cambridge University Press, Cambridge, p.45-73.
- Elster J., (2009). « Excessive Ambitions », *Capitalism and Society*, 4 (2), p.1-30.
- Feldman L. (1969). « Of Alphabets, Acronyms and Corporate Identity », *Journal of Marketing* », October, p. 72-75.
- Fernandez-Bollo E. (2015). « Institutions financières et cybercriminalité », *Revue d'Economie Financière*, N°120, Décembre, p.181-198.
- Ferro H. (1997). « Le temps réel pour tous ». *Banque Stratégie*, Juin, p.33-34
- Fichman M. et Levinthal (1991). « Honeymoons and the liability of adolescence : A new perspective on duration dependence in social and organizational relationships », *Academy of Management Review*, 16, p.442-468.
- Fishbein M. et Ajzen I. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Fiss P.C., (2011). « Building better causal theories: a fuzzy set approach to typologies in organization research », *The Academy of Management Journal*, Vol.54, N°2, p.393-420.
- Fiss P. C., Marx A. et Rihoux B. (2014). « Comment: Getting QCA Right », *Sociological Methodology*, Vol.44, (August), p.95-100.



Fiss P. C., Dmitry Sharapov D. et Cronqvist L. (2013). « Opposites Attract ? Opportunities and Challenges for Integrating Large-N QCA and Econometric Analysis », *Political Research Quarterly*, 66(1), p.191-198.

Fombrun C., Shanley M. (1990). « What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy », *Academy of Management Journal*, June, Vol. 33, p. 233- 258.

Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*, Harvard Business School Press, Boston.

Fragale A. R., Sumanth J. J., Tiedens L. Z. et Northcraft G. B. (2012). « Appeasing Equals: Lateral Deference in Organizational Communication », *Administrative Science Quarterly*, 57 (3), p.373–406.

Freeman J. et Hannan MT (1983) « Niche width and the dynamics of organizational populations », *American Journal of Sociology*, 88 (6), p.1116–1145

Freeman J., et Lomi A., (1994), « Resource partitioning and the founding of banking cooperatives in Italy » in *Evolutionary dynamics of organizations*. Joel Baum and Jitendra Singh (ed.), Oxford University Press, New-York.

Gambetta D. (2000). « Can We Trust Trust? », in Gambetta D. (ed.) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, University of Oxford, chapter 13, p. 213-237

Garreau L. et Romelaer P. (dir). (2019), *Méthodes de Recherche Qualitatives Innovantes*, Economica, Paris.

Girin J. (1986). « L'objectivation des données subjectives. Eléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive », in Actes du colloque FNEGE-ISEOR des 18 et 19 novembre 1986. Actes publiés par l'ISEOR, pp. 170-186

Glaeser E et Scheinkman J. (1998). « Neither a Borrower nor a Lender be: An Economic Analysis of Interest Restrictions and Usury Laws », *Journal of Law and Economics*, 41 (1), Avril, pp 1-36.

Glynn M. A. et Abzug R. (2002). « Institutionalizing Identity : Symbolic Isomorphism and Organizational Names, *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 1, 267-280.

Goetzmann W. N. et Rouwenhorst K. G. (2005). *The Origins of Value: The Financial Innovations that Created Modern Capital Markets*, Oxford University Press, Oxford.

Gould S. J. (1980). *The Panda's Thumb: More Reflections in Natural History*, Norton & Company, New-York, London.

- Gould S.J. (1988). *Le sourire du flamant rose. Réflexions sur l'histoire naturelle*, Points, Seuil, Paris.
- Gould S.J. (1997). *Darwin et les grands énigmes de la vie: Réflexions sur l'histoire naturelle*, Seuil, Paris.
- Granovetter M. S. (1973). « The Strength of Weak Ties », *The American Journal of Sociology*, Vol. 78, No. 6., May, p. 1360-1380.
- Granovetter M.S. (1983). « The Strength of Weak Ties : A Network Theory Revisited », *Sociological Theory*, 1 : 201-233
- Granovetter M. S. (2006). « L'influence de la structure sociale sur les activités économiques », *Sociologies pratiques*, 2, n° 13, p.-36.
- Greckhamer T., Misangyi V. F. et Fiss P. C. (2013). Chapter 3, «The Two QCAs: From a Small-N to a Large-N Set Theoretic Approach», in Fiss P. C., Cambré B., Marx A. (ed.) *Configurational Theory and Methods in Organizational Research (Research in the Sociology of Organizations, Volume 38*, Emerald Group Publishing Limited, p.49 – 75.
- Graffin S. D., Bundy J., Porac J. F., Wade J. B., et Quinn, D. (2013), « Falls from grace and the hazards of high status : The 2009 British MP expense scandal and its impact on parliamentary elites. », *Administrative Science Quarterly*, 58, p.313–345.
- Gurley J.G. et Shaw E.S. (1973). *La monnaie dans une théorie des actifs financiers*, Edition Cujas.
- Hampel C. E. et Tracey P. (2017). « How Organizations Move from Stigma to Legitimacy: The Case of Cook's Travel Agency in Victorian Britain », *Academy of Management Journal*, Vol. 60, N°6, p. 2175 - 2207.
- Hannan M. T. (1989). « Competitive and Institutional Processes in Organizational Ecology », p. 388-402 in *Sociological Theories in Progress: New Foundations*, edited by J. Berger, M. Zeldich Jr., et B. Andersen. Newbury Park, Sage. 1997.
- Hannan M.T. et Carroll G.R. (1992). *Dynamics of Organizational Populations*. Oxford University Press, New-York.
- Hannan M.T. et Freeman J. (1984). « Structural Inertia and Organizational Change », *American Sociological Review*, N° 49, p. 149-64.
- Hannan M.T. et Freeman J. H. (1987). « The Ecology of Organizational Foundings: American Labor Unions, 1836- 1985. », *American Journal of Sociology*, 92, p.910- 943.

Hannan M. T. et Freeman J. H. (1988). « The Ecology of Organizational Mortality: American Labor Unions, 1836- 1985. », *American Journal of Sociology*, 94, p.25-52.

Hannan M. T. et Freeman (1989), *Organizational Ecology*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Hannan M. T., Pólos L., et Carroll G. R. (2003), « Cascading Organizational Change. », *Organization Science*, 14, 5 (September), p.463–482.

Hannan M. T., Pólos L., et Carroll G. R. (2007). *Logics of Organization Theory. Audiences, Codes and Ecologies.* », Princeton University Press, Princeton et Oxford.

Hannan M. T. (2010). « Partiality of memberships in categories and audiences », *Annual Review of Sociology*, 36, p.159–181

Hatch M.J. et Cunliffe A. L. (2009), *Théorie des organisations : De l'intérêt des perspectives multiples*, 2<sup>e</sup> édition, traduction française, De Boeck,

Haveman, H. A. (1993). « Follow the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets ». *Administrative Science Quarterly*, 38, p.593– 627.

Hawking S. (2005), *Et Dieu créa les nombres: Les plus grands textes de mathématiques, réunis et commentés par Stephen Hawking*, Dunod, Paris.

Hawley A. (1950), *Human Ecology: A Theory of Community Structure*, Ronald Press Company, New-York.

Henisz W. J. et Zelner B. A. (2005). « Legitimacy, Interest Group Pressures, and Change in Emergent Institutions: The Case of Foreign Investors and Host Country Governments », *Academy of Management Review* 2005, Vol. 30, No. 2, 361–382.

Hérodote, *L'enquête (Livres I à IV)*, Folio, 1985.

Hlady Rispal M. (2002), *La méthode des cas*, De Boeck Université, Bruxelles.

Hosmer L. T. (1995) « Trust: Ihe Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics ». *Academy of Management Review*, Vol. 20, N°2, p. 379-403.

Hymer, S. H. (1976). *The international operations of national firms : A study of direct foreigninvestment*, MIT Press, Cambridge, MA. (Publication des travaux datant de 1960).

Jourdan J. et Kivleniece I. (2017). « Too Much of a Good Thing ? The Dual Effect of Public Sponsorship on Organizational Performance, *Academy of Management Journal*, February, Vol. 60, N°1, p.55-77.

Jourdan J., Durand R. et Thornton P. H. (2017). « The Price of Admission : Organizational Deference as Strategic Behavior », *American Journal of Sociology*, Volume 123, Number 1 (July), p.232-275.

Jourdan J. (2018). « *Institutional Specialization and Survival : Theory and Evidence from the French Film industry* », *Strategy Science*, 3(2) ; p. 408-425

Kaspersky Lab. (2015). Carbanak Apt: The Great Bank Robbery, Version 2.1, Februry.

King G., Keohane R. O. et Verba S. (1994). *Designing Social Enquiry. Scientific Inference in Qualitative Research*, Princeton University Press, New Jersey.

Knell, M. et Stix H. (2015). « Trust in Banks during Normal and Crisis Times – Evidence from Survey Data ». *Economica*, 82, p. 995-1020.

Kostova T. et Zaheer S. (1999). « Organizational legitimacy under conditions of complexity : the case of the multinational enterprise », *Academy of Management Review*, 24(1), p.64-81.

Kripke S. (1982), *La Logique des noms propres (Naming and Necessity)*, Éditions de Minuit, Paris.

Kuilman, J. G., & Li, J. T. (2006). « The organizers' ecology : An empirical study of foreign banks in Shanghai ». *Organization Science*, 17, p.385–401.

Kuilman, J. G., & Li, J. T. (2009), « Grades of membership and legitimacy spillovers : Foreign banks in Shanghai, 1847–1935 ». *Academy of Management Journal*, Vol.32, N°2, 229-245.

Lamarque E. (2018). *Stratégie de la banque et de l'assurance*, Dunod, Paris.

Le Bret H. (2017). « Vers un monde sans banques », *Réalités industrielles, Annales des Mines*, Novembre, P. 56-59

Le Bret H. (2013). *No Bank : L'incroyable histoire d'un entrepreneur de banlieue qui veut révolutionner la banque*, Les arènes, Paris.

Leibnitz G. (1768), « Explication de l'arithmétique linéaire. Communication à l'Académie des Sciences de Paris. Opera Omnia. Génèse », Académie des Sciences de Paris.

Le Maux L. et Scialom L. (2013). « Central banks and financial stability : rediscovering the lender-of-last -resort practices in a finance economy », *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 37, Jan., p.1-16.

Le Mens G., Hannan M. T. et Pólos L. (2011), « Founding conditions, learning, and organizational life chances : Age dependence revisited », *Administrative Science Quarterly*, 56 (1), p.95–126.

- Le Mens G., Hannan M. T. et Pólos L. (2015, a). « Organizational obsolescence, drifting tastes, and age-dependence in organizational life chances », *Organization Science*, 26 (2), p.550-570
- Le Mens G., Hannan M. T. et Pólos, L. (2015, b). « Age-related structural inertia : a distance-based Approach », *Organization Science.*, 26 (3), p. 756-773.
- Morin E. (2011), *La voie : pour l'avenir de l'humanité*, Hachette Pluriel.
- Li F. (2001). « The Internet and The Deconstruction of the Integrated Banking Model », *British Journal of Management*, Vol.12, p. 307-322
- Lieberson S. et Bell E. O. (1992), « Children's First Names: An Empirical Study of Social Tastes », *American Journal of Sociology*, Volume 98, Number 3, p.511-554.
- Loeb G. M. (1960), « What's in a Name », *Dun's Review*. 90.
- Lomi A. (1995, a), « The Population Ecology of Organizational Founding: Location Dependence and Unobserved Heterogeneity », *Administrative Science Quarterly*, N°40, p.111-144
- Lomi A., (1995, b), « The population and community ecology of organizational founding; Italian cooperative banks, 1936-1989. », *European Sociological Review*, 11: 75-98.
- Lomi A. (2000). Density Dependence and Spatial Duality in Organizational Founding Rates: Danish Commercial Banks, 1846-1989, *Organization Studies*, Vol.21, Issue 2, p.433-461.
- Lomi A et Larsen E.R. (1996). « Interacting Locally and Evolving Globally: A computational Approach to The Dynamics of Organizational Populations, *Academy of Management Journal*, Vol.39, p.1287-1321.
- Lomi A et Larsen E. R. (dir). (2001). *Dynamics of Organizations: Computational Theories*, MIT Press, Cambridge, MA.
- Lomi A., Larsen E. R. et Wezel C. (2010). « Exploring the Role of Expectations and Preproduction Delays in Process of Organizational Founding », *Organization Science*, Vol. 21, No. 1, January–February, p. 132–149
- Mackie J. (1965). « Causes and conditions », *American Philosophical Quarterly*, 2, p.245-264.
- Maclean T. L. et Behnan M. (2010). « The Dangers of Decoupling : The Relationship Between Compliance, Programs, Legitimacy Perception, and Institutionalized Misconduct », *Academy of Management Journal*, Vol. 53, p. 1499-1520
- Mahoney J., Kimbal E. et Koivu K. (2009). « The logic of historical explanation in the social sciences », *Comparative Political Studies*, 42 (1), p.114-146.

- Malthus T.R. (1798, 1963). *Essai sur le principe de population*, Éditions Gonthier.
- Marceau G. (2011). « Banques en ligne : Du mimétisme au “e-business model” bancaire », *Gestion 2000*, juillet-août, p.49-65.
- Marie-Jeanne C. (2013). « L'interdiction du prêt à intérêt : principes et actualité », *Revue d'économie financière*, (N° 109), p. 265-282.
- Marini F. (2003). « Monnaie, banque et capital », *Revue d'économie politique*, Vol. 113, p. 105-124.
- Marx A. (2010). « Crisp-set qualitative comparative analysis (csQCA) and model specification : Benchmarks for future csQCA applications », *International Journal of Multiple Research Approaches*, Volume 4, p.138–158.
- Marx A. et Dusa A. (2011). « Crisp-set Qualitative Comparative Analysis (csQCA), contradictions and consistency : benchmarks for model specification », *Methodological Innovations Online* 6 (2), p.103–148
- Mateu J-B. (2017). « Orange Bank : la première telco-banque », *Réalités industrielles*, *Annales des Mines*, p.60-63.
- Mayer R. C., Davis J. H. et Schoorman F. D. (1995). « An Integrative Model of Organizational Trust ». *Academy of Management Review*, Vol. 20, N°3, p.709-734.
- Mayer, C (1990). « The Regulation of Financial Services », in J. Dermine (ed.), *European Banking in the 1990s*. Blackwell : Oxford, p. 41-61.
- Mbengue A. et Vandangeon- Derumez I. (1999). « Positions Épistémologiques et outils de recherche en management stratégique », VIIIe conférence de l'AIMS, Actes de la Conférence.
- Mbengue A., Vandangeon- Derumez I. et Garreau L. (2014). « Construire un modèle » in Thietart R-A. et al., *Méthodologies de recherche en management*, 4<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris., p. 334-387.
- McKelvey B. (1978). « Organizational systematics : Taxonomic lessons from biology », *Management Science*, 24, p.1428-1440.
- McKelvey B. (1982). *Organizational Systematics : Taxonomy, Evolution, Classification*, University of California Press, Berkeley.
- McKelvey B. et Aldrich H.E. (1983). « Populations, natural selection, and applied organizational science. », *Administrative Science Quarterly*, 28, p.101-128.

- McPherson J.M. (1983). « An Ecology of Affiliation », *American Sociological Review*, N° 48, p.519-532.
- Mehrling P. (2011). *The New Lombard Street*, Princeton University Press,
- Mignon S. (2009). « La pérennité organisationnelle. Un cadre d'analyse : introduction », *Revue française de gestion*, n° 192, p. 73-89.
- Mill J.S. (1843). *A System of Logic : Ratiocinative and Inductive*, University of Toronto Press, 1967.
- Miller S.R. et Parkhe A. (2002). « Is there a liability of foreignness in global banking ? An empirical test of banks'x-efficiency », *Strategic Management Journal*, 23 (1), p.55-75.
- Mintzberg H., (1979), « An emerging strategy of 'direct' research », *Administrative Science Quarterly*, p.582-589.
- Mintzberg H., Ahlstrand B. W. et Lampel J. (1998). *Strategy Safari a Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, Free Press, New-York – Toronto.
- Mishima Y., Dykes B. J., Block E. S. et Pollock T. G. (2010). « Why "good" firms do bad things : The effects of high aspirations, high expectations, and prominence on the incidence of corporate illegality ». *Academy of Management Journal*, 53, p.717–747.
- Mishkin F. S., (2013). *Monnaie, banque et marchés financiers*, 10<sup>e</sup> édition, traduction française, Pearson France, Paris.
- Mishkin F.S., (2010). *The economics of money, banking, and financial markets*, 9<sup>e</sup> édition, Pearson.
- Mishkin F.S. et Eakins S. G. (2012). *Financial Market & Institutions*, 7<sup>e</sup> édition, Pearson Education.
- Morin E. (2011), *La voie : pour l'avenir de l'humanité*, Fayard.
- Nachum, L. (2003). « Liability of foreignness in global competition ? Financial service affiliates in the city of London », *Strategic Management Journal*, 24 (12), 1187- 1208.
- Naudet J-Y. (2009), *Economie Politique*, Presses Universitaires d'Aix-en-Provence.
- Navis C. et Glynn M. A. (2010). « How New Market Categories Emerge: Temporal Dynamics of Legitimacy, Identity, and Entrepreneurship in Satellite Radio, 1990-2005», *Administrative Science Quarterly*, 55, p. 439-471.
- Negro G., Koçak Ö et Hsu G. (2010). « Research on categories in the sociology of organizations », *Research in the Sociology of Organizations*, p.1–35.

- Nystrom P. C. et Starbuck W. H. (1984). « Organizational facades », *Academy of Management Proceedings*, p. 182–185.
- Park D.Y. et Podolny J.M. (2000). « The competitive dynamics of status and niche width: US investment banking, 1920-1949 », *Industrial and Corporate Change*, Volume 9, Issue 3, Septembre, p.377-414.
- Piazza A. et Castellucci F. (2014). « Status in Organization and Management Theory », *Journal of Management*, 40 (1), p.287–315.
- Piazza A. et Jourdan J. (2018), « When The Dust Settles : The Consequences of Scandals for Organisational Competition », *Academy of Management Journal*, février, Vol. 61, Issue 1, p165-190.
- Piazolo M. (2006). « Why Have Official Rating Agencies Failed in the Past, and Will They in the Future? », *Ekonomia*, 9(1), p. 3–20.
- Pinchemel P. et Pinchemel G. (1988). *La face de la Terre. Elements de géographie*, Colin, Paris.
- Plihon D. (1995). « L'évolution de l'intermédiation bancaire (1950-1993) : Une analyse à partir des comptes de bilan et de résultats des banques AFB », *Bulletin de la Banque de France*, N° 21, Septembre.
- Pólos L., Hannan M. T. et Carroll G. R. (2002). « Foundations of a theory of social forms », *Industrial and Corporate Change*, Volume 11, Number 1, p. 85–115
- Porter M.E. (1980). *The competitive strategy*, Free Press, New-York.
- Porter M.E. (1985). *The competitive advantage*, Free Press, New-York.
- Porter M.E. (1990). *The competitive advantage of nations*, Free Press, New-York.
- Porter M.E. (1991). « Towards a dynamic theory of strategy », *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 95-117.
- Porter M. E. (2001). « Strategy and the Internet », *Harvard Business Review*, Mars, p. 63-78
- Priem R. L. et Butler J. E. (2001). « Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? », *The Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1, January, p. 22-40
- Ragin C. C. (1987). *The Comparative Method, Moving Beyond qualitative and quantitative strategies*, University of California Press, Berkeley.
- Ragin C. C. (1989). « New Directions in Comparative Research » in Khon M. L (ed), *Cross-National Research in Sociology*, Sage, Newbury Park, p.57-76.



- Ragin C. C. (1994). *Constructing Social Research : The Unity and Diversity of Method*, Pine Forge Press.
- Ragin C. C. (1998). « The Logic of Qualitative Comparative Analysis », *International Review of Social History*, Vol. 43, Supplement 6, new methods for Social History, p.105-124.
- Ragin C. C. (1999). « The Distinctiveness of Case-Oriented Research », *Health Services Research Journal*, vol. 34, n° 5, December, p. 1137-1152.
- Ragin C. C. (2000). *Fuzzy-Set Social Science*, University of Chicago Press, Chicago.
- Ragin C. (2004). « La place de la comparaison : jalons pour la recherche comparative configurationnelle » in Rihoux et al. Une « Troisième voie » entre approches qualitatives et quantitatives » *Revue Internationale de Politique comparée*, 11(1), p.118-124.
- Ragin C. C. (2006). « Set Relations in Social Research : Evaluating Their Consistency and Coverage », *Political Analysis*, Vol. 14, Summer, p.291-310.
- Ragin C. (2013). « New Directions in the Logic of Social Inquiry », *Political Research Quarterly*, Vol.66, N°1 (March), p.171-174.
- Ragin C. C. et Becker H. (1992). *What is a case? Exploring the Foundations of Social Inquiry*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Ragin C. C. et Rubinson C. (2009). « The Distinctiveness of Comparative Research » in Landman T. et Robinson N. *The Sage Handbook of Comparative Politics*, Chapter 1, p.13-34.
- Ragin C. C. et Zaret D. (1983). « Theory and Method in Comparative Research : Two Strategies », *Social Forces*, Vol. 61, No. 3, Mars, p. 731-754.
- Ranger-Moore J., Banaszak-Holl J. et Hannan M.T., (1991). « Density-dependence dynamics in regulated industries: Founding rates of banks and life insurance companies », *Administrative Science Quarterly*, 36: 36-65.
- Renversez F., (2008), « De l'économie d'endettement à l'économie de marchés financiers », *Regards croisés sur l'économie*, n° 3, p. 54-64.
- Rey A. (2010) sous la direction de, *Dictionnaire historique de la langue française*, ebook, Le Robert, Paris.
- Rhee R. J. (2015). « Why Credit Rating Agencies Exist ». *Economic Notes* by Banca Monte dei Paschi di Siena SpA, vol. 44, no. 2, p. 161–175
- Ricoeur P. (2001), *Histoire et Vérité*, Seuil.

- Rihoux B. et Ragin C. C. (2004). « Qualitative Comparative Analysis (QCA): State of the Art and Prospects », Prepared for delivery at the 2004 Annual Meeting of the *American Political Science Association*, Chicago, September 2 - September 5, p.1-26.
- Rihoux, B. (2008). Case-oriented configurational research: Qualitative comparative analysis (CSQCA), Fuzzy sets and related techniques. In J. Box-Steffensmeier, H. Brady & D. Collier (Eds.), *The Oxford handbook of political methodology* (p. 722-736), Oxford University Press.
- Rihoux B., De Meur G. (2009). « Crisp-set qualitative comparative analysis (csQCA), in Rihoux B. et Ragin C. C (Eds.), *Configurational comparative methods. Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques*, p.33-68, Sage, Thousand Oaks.
- Rihoux, B., et Ragin, C. (Eds.). (2009). *Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques*, Sage, Thousand Oaks.
- Rihoux B. (2004). « Six applications d'Analyse Quali-Quantitative Comparée (AQQC) et des Ensembles
- Rihoux B., Alamos P., Bol D., Marx, A. et Rezsóhazy I., (2013), « From niche to mainstream method? A comprehensive mapping of QCA applications in journal articles from 1984 to 2011 », *Political Research Quarterly*, 66(1), p.175–184.
- Rihoux B. & Marx A. 2013. Qualitative Comparative Analysis at 25: State of Play and Agenda. *Political Research Quarterly*, Vol. 66, N°1 (March), p.167-171.
- Rihoux B., Marx A. & Alamos-Concha. 2014. 25 années de QCA (Qualitative Comparative Analysis): Quel chemin parcouru?, *Revue Internationale de Politique Comparée.*, 2014/2 Vol.31, p 61-79.
- Rihoux B. & Lobe. 2015. The Case-Orientedness of Qualitative Comparative Analysis (QCA) : Glass Half-Empty or Half-Full ?, *Teorija in Praska*, le. 52. 6, p. 1039-1052.
- Rohrbasser J-M. « John Graunt et les bulletins de Londres : une statistique de la mortalité au XVIIe siècle », *Dix-septième siècle*, 2 (n° 243), p. 345-368.
- Rohwer G. (2011). « Qualitative Comparative Analysis : A Discussion of Interpretations », *European Sociological Review*, Vol.27, N°6 (December), p.728-740
- Roig-Tierno N., Gonzalez-Cruz T. F. et Llopis-Martinez J. (2017) « An overview of comparative analysis : A bibliometric analysis », *Journal of Innovation and Knowledge*, 2, p.15-23.
- Romelaer P. (2012). Open positivism, Copyrighted manuscript, 361 pages.
- Romanelli E. (1991). « The Evolution of New Organizational Forms », *Annual Review of Sociology*, 17, p.79 – 103.

Romanelli E. et Fiol M. C. (2008). « Before Identity the Emergence of New Organizational Forms », *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, Issue 1, p. 1-6.

Rouach M. et Naulleau G. (2009). *Contrôle de gestion bancaire et direction financière*, 5<sup>e</sup> éd., Revue Banque Edition, Paris.

Royer I. et Zarlowski P. (2014). « Le design de la recherche » in Thietart R-A. et al., *Méthodologies de recherche en management*, 4<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, p.168-196.

Royer I. et Zarlowski P. (2014). « Échantillon » in Thietart R-A. et al., *Méthodologies de recherche en management*, 4<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, p. 219-260.

Ruef M. (2000). « The Emergence of Organizational Forms : A Community Ecology Approach ». *American Journal of Sociology*, Vol. 106, No. 3 (November 2000), pp. 658-714

Sartori G. (1976). *Parties and Party Systems. A Framework for analysis*, Cambridge University Press.

Santoni A et Arbia B. (2013). « Assessing Rating Agencies' Ability to Predict Bank Bankruptcy – The Luce Financial Case », *Economic Notes* by Banca Monte dei Paschi di Siena, vol. 42, no. 2, p. 203–215

Sapienza, P. et Zingales L. (2012). « A Trust Crisis », *International Review of Finance*, 12(2), p.123-131.

Sartori G. (1976), *Parties and Party Systems. A framework for Analysis.*, Cambridge University Press.

Sauners A. et Walter I. (1994). *Universal Banking in the United States, What could we gain ? What could we lose ?* Oxford University Press.

Schildbach J. et Speyer B. (2013). « La banque universelle : un modèle menacé malgré son succès », *Revue d'Économie Financière*, Vol. 112, p.125-157.

Schneider C. G. & Wagemann C. 2012, *Set-Theoretic Methods for the Social Sciences. A Guide to Qualitative Comparative Analysis*. New York; NY: Cambridge University Press.

Scialom L. (2013). *Économie bancaire*, Éditions la Découverte, Paris.

Serres M. (2016), *Darwin, Bonaparte et le samaritain*, Le pommier, 2016.

Sgourev S. V. (2013). « How Paris Gave Rise to Cubism (and Picasso) : Ambiguity and Fragmentation in Radical Innovation, *Organization Science*, 24 (6), p. 1601-1617.

Sigelman L. et Gadbois G. H. (1983). « Contemporary Comparative Politics : an Inventory and Assessment » in *Comparative Political Studies*, 16, p.275-305.

Simon G. (1995). *Géodynamique des migrations internationales dans le monde*, PUF, Paris.

- Simon G. (2008). *La planète migratoire dans la mondialisation*, Armand Collin, Paris.
- Siraz S., Claes B. P. et De Castro J. O., (2017). « The foie gras wars: an exploratory study of divergent legitimacy in controversial sectors », *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, Issue 1, p.1-1. 2017
- Smith E. B. (2011). « Identities as lenses: How organizational identity affects audiences' evaluation of organizational performance ». *Administrative Science Quarterly*, 56, p.61-94.
- Smithson M. (1987). *Fuzzy Set Analysis for Behavioral and Social Sciences*, Springer, Berlin.
- Sørensen J.B. et Stuart T.E. (2000). « Aging, obsolescence, and organizational innovation », *Administrative Science Quarterly*, 45, p. 81-112.
- Stinchcombe, A. L. (1965). « Social structure and organizations », in March, J. (Ed), *Handbook of Organizations*, Rand McNally, Chicago, p. 142-193.
- Stinchcombe A. L. (1968). *Constructing social theories*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Stoskopf N. (2009). *Histoire du Crédit industriel et commercial (1859-2009)*. Éditions La Branche, Paris.
- Suddaby, R. and Greenwood, R. (2005). « Rhetorical Strategies of Legitimacy », *Administrative Science Quarterly*, 50(1), p.35–67.
- Suddaby R., Bitektine A. et Haack P. (2017). « Legitimacy », *Academy of Management Annals*, Vol. 11, No. 1, p.451–478.
- Sutton R. I. (1987). «The Process of Organizational Death: Disbanding and Reconnecting », *Administrative Science Quarterly*, 32, p.542-569.
- Sutton R. I. et Staw B. M. (1995), « What theory is not », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, N°3, p;371-384.
- Tarde G. (1890, 2018), *Les lois de l'imitation, étude sociologique*, Hachette BNF, Paris.
- Thiem A. (2016a) « Conducting Configurational Comparative Research with Qualitative Comparative Analysis: A Hands-On Tutorial for Applied Evaluation Scholars and Practitioners », *American Journal of Evaluation*, DOI: 10.1177/1098214016673902
- Thiem A. (2016b). « Standards of Good Practice and the Methodology of Necessary Conditions in Qualitative Comparative Analysis. », *Political Analysis*, 24 (4), p.478-484.
- Tilly R.H. (1998). « Universal Banking in Historical Perspective », *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, vol. 54, n° 1, Mars, p.7-32.
- Tönnies F. (1887, 1977), *Communauté et société*, Retz, Paris.

Vandangeon- Derumez I. et Garreau L. (2014). « Analyses longitudinales » in Thietart R-A. (dir.), *Méthodologies de recherche en management*, 4<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris., p. 388-417.

Van de Ven A. H. et Poole M.S. (1995), « Explaining Development and Change in Organizations », *Academy of Management Review*, Vol.20, N°3, p.510-540.

Van de Ven A. H. (2007). *Engaged Scholarship*, Oxford University Press.

Van de Mierop M. (2005). « Sumerian Loans » in Goetzmann W. N. et Rouwenhorst K. G. (2005), *The Origins of Value: The Financial Innovations that Created Modern Capital Markets*, Oxford University Press, Oxford et New-York.

Vergne J-P., Depeyre C. (2016). « How Do Firms Adapt ? A Fuzzy-Set Analysis of The Role of Cognition and Capabilities in U.S. Defense Firm's Responses To 9/11 », *Academy of Management Journal*, Vol.59. N°5. p.1653-1680.

Verhulst P-F. (1838), « Notice sur la loi que la population suit dans son accroissement », *Correspondance Mathématique et Physique*, N°10, p.113-121.

Vignais P. (2001). *La biologie, des origines à nos jours. Une histoire des idées et des hommes*, Edp Sciences, Paris.

Walter I. (1997). « Universal Banking : A Shareholder Value Perspective », *Financial Markets, Institutions and Instruments*, vol. 6, n° 5, pp. 85-113.

Washington M.et Zajac E. J. (2005). « Status evolution and competition: Theory and evidence », *Academy of Management Journal*, 48 (2), p. 281-296.

Weaver G. R., Trevino, L. K., et Cochran, P. L. (1999). « Corporate ethics programs as control systems : Influences of executive commitment and environmental », *Academy of Management Journal*, Vol. 42, p.41–57.

Webb J.W., Tihanyi L., Ireland D. R. et Sirmon D. G., (2009). « You Say Illegal, I say legitimate: Entrepreneurship in the Informal Economy », *Academy of Management Review*, Vol. 34, No. 3, p. 492-510.

Weick K. E. (1989). « Theory Construction as Disciplined Imagination », *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, p. 516-531.

Wernerfelt B. (1984.). « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*,171-180.

Wernerfelt B. (1995). « The resource-based view of the firm: Ten years after », *Strategic Management Journal*, N°16, p. 171-174.

Wittgenstein L. (1961). *Tractatus logico-philosophicus*, Gallimard, Collection Idées, Paris.

- Woodman R.W., Sawyer J.E. et Griffin R.W. (1993). « Toward a Theory of Organizational Creativity », *Academy of Management Review*, 18, p. 293 - 321.
- Wollebæk D. (2010). « Volatility and Growth in Populations of Rural Associations », *The Rokkan Centre Rural Sociology*, 75(1), 2010, pp. 144–166
- Zadeh L. (1965). « Fuzzy sets », *Information and Control*, 8, p.338-353.
- Zadeh L. (1968). « Fuzzy algorithms », *Information and Control*, 12, p.99-102.
- Zaheer S. (1995). « Overcoming the liability of foreignness », *Academy of Management Journal*, Vol.38, N°2, p.341-363.
- Zaheer S. (2002). « The liability of foreignness, redux : A commentary », *Journal of International Management*, 8(3), p.351-358.
- Zaheer S. et Mosakowski E. (1997). « The dynamics of the liability of foreignness : A global study of survival in financial services », *Strategic Management Journal*, 18, p.439-464.
- Zavalova A., Pfarrer M., Reger R., et Shapiro D., (2012). « Managing the message : The effects of firms actions and industry spillovers on media coverage following wrongdoing », *Academy of Management Journal*, Vol. 55. (5), p.1079-1101.
- Ziff P. (1960). *Semantic Analysis*, Cornell University Press, Ithaca.
- Zimmerman M. A. et Zeitz G. J. (2002). « Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy », *Academy of Management Review*, Vol. 27 (3), p. 414 – 431.