

SOMMAIRE

11 Assurance

ANALYSE. AXA veut faire de l'IA un moteur de 500 à 700 millions d'euros de valeur annuelle d'ici à 2029 (p. 11)

13 Services bancaires

ANALYSE. La multibancarisation accélère la progression des banques digitales (p. 13)

ANALYSE. Pourquoi BPCE a préféré construire sa propre plateforme RAG (p. 15)

Paytech : la croissance des volumes ne suffit plus

L'année 2025 confirme le paradoxe du marché des paytech. Les volumes comme les revenus progressent : dans le panel de dix acteurs cotés suivi par *mind Fintech*, le taux de croissance moyen des revenus atteint 14,7 %, contre 6,4 % en 2024, tandis que tous les TPV augmentent. Mais cette dynamique ne se traduit pas mécaniquement dans les résultats : cinq sociétés sur dix voient leur résultat net reculer, et Marqeta, Paysafe et Klarna repassent dans le rouge. Derrière la croissance des flux, la question du modèle économique devient plus aiguë. Lemonway en fournit un exemple : alors que les flux entrants ont progressé de 16 % à près de 6,2 milliards d'euros et que les commissions ont augmenté de 21 %, son PNB a reculé de 8 % en 2025. Les revenus d'intérêt représentent encore 54 % du PNB, tandis que les charges d'exploitation progressent de 21 %. À cette pression sur la rentabilité s'ajoutent les risques opérationnels : une fraude de plus de 1,7 million d'euros a notamment affecté l'exercice. La capacité à convertir la croissance des paiements en revenus récurrents devient un enjeu central.



Reste la bataille de l'usage. Wero revendique déjà 60 millions d'utilisateurs et plus de 48 000 commerçants ayant traité des transactions dans cinq pays, mais ces chiffres mesurent encore davantage l'installation d'un réseau que son intensité d'usage. La France concentre environ 48 millions d'utilisateurs, tandis que l'Allemagne souffre encore d'un déficit d'adoption. Le déploiement du paiement en magasin, attendu plus largement à partir de 2027, sera déterminant. Pour les paytech comme pour les nouvelles infrastructures européennes, l'enjeu est désormais de transformer la capacité à traiter le paiement en réflexe au moment de payer.

- Paytech cotées : des résultats 2025 en demi-teinte (p. 2)
- Lemonway reste dépendant des revenus d'intérêt malgré la croissance de son activité (p. 8)
- Avec Wero, EPI s'attaque au commerce, mais l'usage reste à construire (p. 10)



Plus d'informations sur
mind.eu.com/fintech

Retrouvez tous les articles dans
une version enrichie sur notre site.

Paytech cotées : des résultats 2025 en demi-teinte

Par Caroline Soutarson

Les chiffres d'affaires et volumes de paiements traités par les paytech cotées ont augmenté en 2025, mais leurs résultats nets restent fragiles. La confiance des investisseurs s'en trouve réduite et les multiples chutent. Tour d'horizon des indicateurs financiers annuels de PayPal, Block, Affirm, Klarna, Adyen, Paysafe, Paytm, Payoneer, Zip et Marqeta.

Malgré un début d'année 2025 marqué par de fortes turbulences sur les marchés boursiers mondiaux provoquées par la politique protectionniste menée par Donald Trump, les fintech ont renoué avec les IPO. Sur le segment du paiement, bousculé par l'IA agentique, les stablecoins mais aussi la hausse des tarifs douaniers, l'entreprise suédoise Klarna a fait son entrée à la Bourse de New York (NYSE) au troisième trimestre. Elle rejoint ainsi le panel

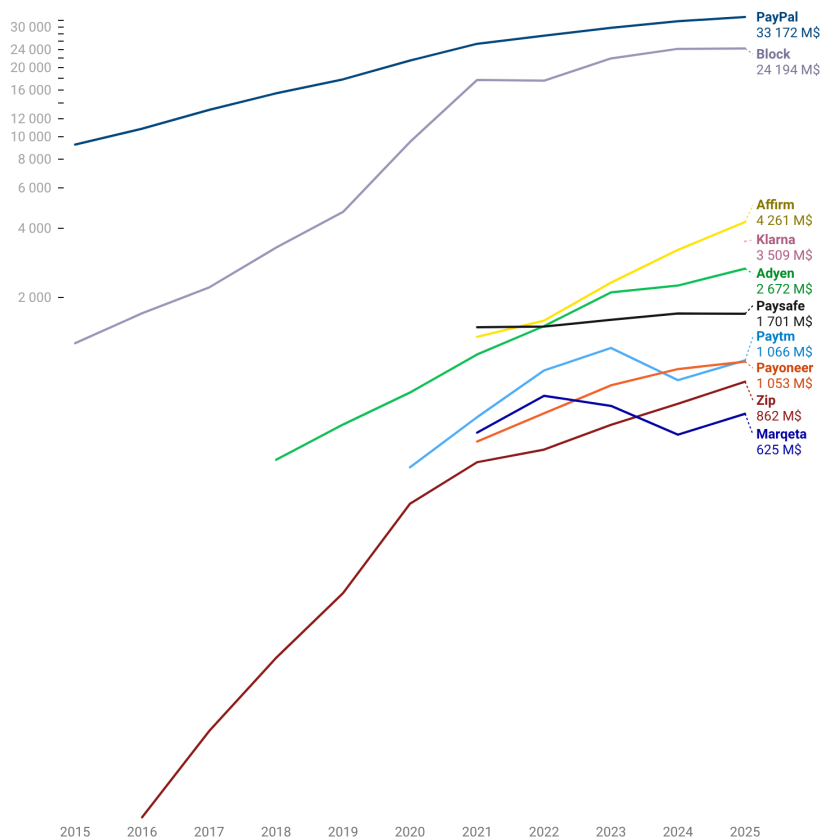
de paytech cotées (PayPal, Block, Adyen, Affirm, Paysafe, Payoneer, Paytm, Zip et Marqeta) dont nous analysons les résultats financiers annuels (voir méthodologie) pour la seconde année consécutive.

Du point de vue des recettes, 2025 apparaît comme un bon exercice. La moyenne des taux de croissance de notre panel grimpe à 14,7 % quand elle vivait à 6,4 % l'année précédente. La plupart des chiffres d'affaires sont en effet en hausse par rapport

La moyenne des taux de croissance de notre panel grimpe à 14,7 %, contre 6,4 % l'année précédente

Après deux exercices en baisse, le chiffre d'affaires de Marqeta est reparti à la hausse (+23,3 %) en 2025

Évolution des revenus (en millions de dollars) de 10 paytech cotées dont nous disposons des chiffres depuis 2015, depuis leurs introductions en Bourse, à taux constants. L'échelle de l'axe vertical (chiffre d'affaires) est logarithmique afin de faciliter la visualisation et la comparaison entre acteurs de différentes tailles.



Dans le cas d'Adyen, Affirm, Block, Marqeta et PayPal, il s'agit des revenus nets. Pour Klarna, Payoneer, Paysafe, Paytm et Zip, il s'agit des revenus bruts.

Les chiffres d'affaires non libellés en dollars dans les rapports annuels ont été convertis au taux de change moyen de l'année 2025.

Graphique: mind Fintech - Source: Rapports annuels - Créé avec Datawrapper

■■■ à 2024, avec même des croissances à deux chiffres pour six de nos panélistes, dont les trois venus du paiement fractionné (buy now, pay later) : +32,2 % pour Affirm, +25 % pour le nouveau venu Klarna, +24,7 % pour l'Australien Zip, +23,3 % pour l'États-Unien Marqeta – après deux années en baisse –, +21,9 % pour l'Indien Paytm et +18,4 % pour le Néerlandais Adyen.

La stratégie bitcoin de Block pèse sur ses résultats

De son côté, le géant PayPal enregistre une croissance de seulement 4,3 % de son chiffre d'affaires, à 33 milliards de dollars, tandis que son compatriote Block (ex-Square) stagne autour des 24 milliards de dollars, pénalisé en 2025 par un repli de 18 % de ses revenus liés au bitcoin. Paysafe est le seul acteur à voir ses revenus baisser légèrement (-0,2 %). Dans son rapport annuel, il explique ce recul par la cession de Paysafe Direct LLC, son activité de traitement des paiements liés au marketing direct, à KORT Payments, en février 2025. *“Il s'agit d'une avancée significative pour améliorer nos performances financières, en éliminant une source de revenus en déclin et non stratégique, tout en réduisant considérablement l'exposition de Paysafe aux secteurs à haut risque”*, expliquait en février 2025 John Crawford, CFO de la société.

Des TPV en hausse de plus de 30 % pour Affirm et Marqeta

En parallèle, les volumes totaux de paiements gérés (TPV) par les paytech cotées ont tous augmenté en 2025. Marqeta, notamment, a traité 383 milliards de dollars de paiements, en hausse de 31 % par rapport à 2024. Le processeur confirme ainsi sa troisième place à ce classement, certes bien loin derrière les mastodontes PayPal (près de 1 800 milliards de dollars) et Adyen (près de 1 600 milliards) mais devant Block (260 milliards) et Paysafe (167 milliards), ce qui n'était pas le cas lors de son entrée au Nasdaq en 2021. Paytm hérite de la quatrième place, avec 273 milliards de dollars gérés (+26 %), alors que la société se classait sixième en 2021, et encore cinquième jusqu'à 2024.

Affirm et Zip enregistrent les première et troisième meilleures progressions de TPV en 2025, avec des volumes de paiements en hausse de 37 % et 27 %. Toutefois, comme l'autre société issue du BNPL Klarna (+22 %), ces entreprises apparaissent comme légèrement en retard sur le reste du panel en matière de volumes de transactions gérés en valeurs absolues et forment, avec Payoneer, la

queue du peloton. PayPal, Adyen, Block, Paysafe et Payoneer, quant à elles, affichent des croissances de leurs volumes de paiements processés comprises entre 7 % et 10 %.

Les paiements physiques progressent chez Adyen

Globalement, les TPV croissent plus vite que les chiffres d'affaires, à l'exception d'Adyen (et de Klarna, de manière moins significative), dont le chiffre d'affaires a augmenté de 18,4 % pour un TPV en hausse de 8 %, à taux constants. Le PSP néerlandais, historiquement lancé sur le paiement en ligne, souligne la part grandissante de ses volumes de paiements physiques, qui représentent 22 % de son TPV en 2025, contre 18 % en 2024.

Des résultats majoritairement en baisse

Côté résultats nets, le bilan est plus contrasté. Cinq de nos dix panélistes ont vu leur résultat net reculer en 2025 : Block, Payoneer, Paysafe, Marqeta et Klarna. Marqeta, Paysafe et Klarna sont même repassés dans le rouge, après un exercice bénéficiaire. Klarna, notamment, se retrouve en bas de classement avec des pertes nettes de 273 millions de dollars, contre un bénéfice net de 21 millions de dollars en 2024.

Malgré une baisse de leur résultat net, ceux de Payoneer et de Block restent positifs. Pour le premier, cela valide timidement le passage à la rentabilité, avec un troisième exercice consécutif dans le vert. Pour Block, l'année 2024 faisait figure d'exception, portée par 1,5 milliard de dollars d'avantages fiscaux différés. Avec un résultat net divisé par deux (-54,5 %), Block reste toutefois devant Adyen, dont le bénéfice net, à 1,2 milliard de dollars, ne fait qu'augmenter depuis son introduction en Bourse en 2018.

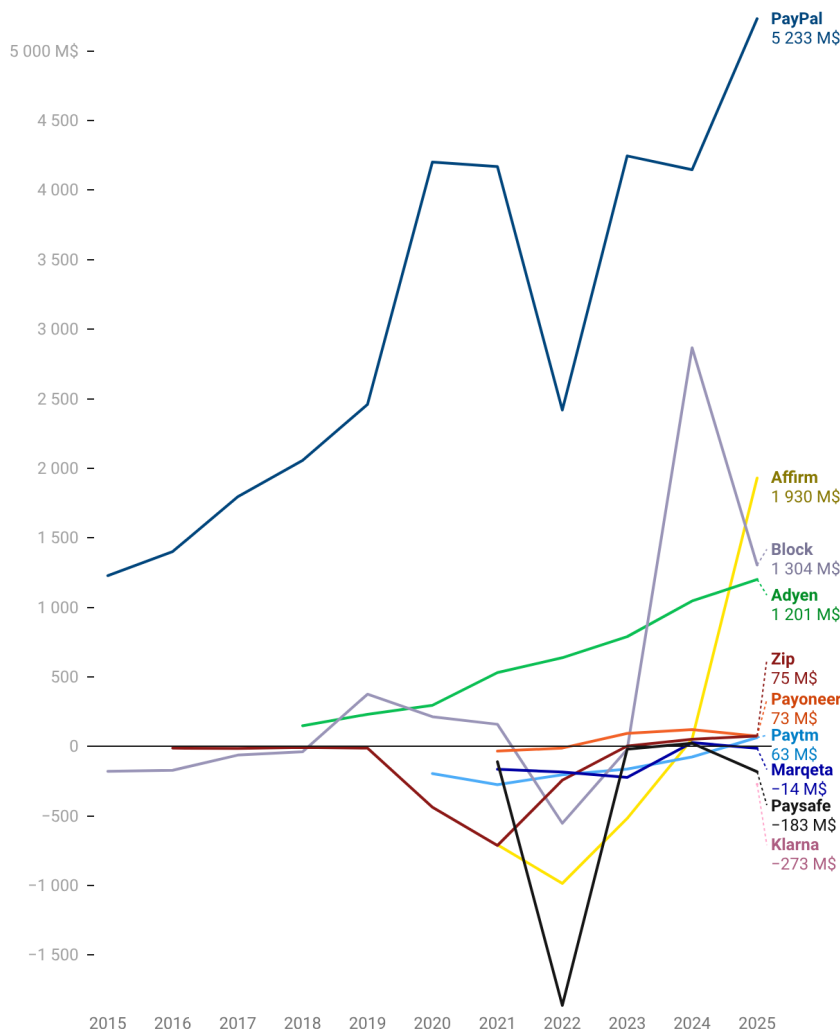
La société créée par Jack Dorsey se fait en revanche dépasser par Affirm durant cet exercice. Le spécialiste du BNPL a multiplié par 37 son bénéfice net entre 2024 et 2025, à 1,9 milliard de dollars. Cette franche augmentation est le résultat conjugué d'une augmentation des revenus d'Affirm (+32 %) plus élevée que celle de ses coûts opérationnels (+16 %), grâce notamment à un budget ventes et marketing à nouveau sabré, et d'un mécanisme fiscal (qui explique les trois quarts du bénéfice). *“Cet avantage fiscal s'explique principalement par la reprise d'une part importante de la provision pour dépréciation constituée au titre de nos ■■■*

Cinq de nos dix panélistes ont vu leur résultat net reculer en 2025 : Block, Payoneer, Paysafe, Marqeta et Klarna

PayPal a augmenté son bénéfice net de plus de 26 %, une progression bien supérieure à celle de son chiffre d'affaires sur la même période

En 2025, le bénéfice net de PayPal a progressé de 26,2 %

Évolution des résultats nets de 10 paytech cotées dont nous disposons des chiffres depuis 2015, depuis leurs introductions en Bourse respectives, en millions de dollars, à taux constants.



Les résultats nets non libellés en dollars dans les rapports annuels ont été convertis au taux de change moyen de l'année 2025.

Graphique: mind Fintech • Source: Rapports annuels • Créé avec Datawrapper

■■■ *actifs d'impôts différés nationaux au cours de l'exercice clos le 30 juin 2026*”, écrit la société dans son rapport annuel. Sans, le bénéfice net d’Affirm se situerait aux alentours de 500 millions de dollars, soit bien en dessous de ceux de PayPal, Block et Adyen mais largement supérieur à ses comparses du BNPL Klarna et Zip.

PayPal poursuit sa stratégie de croissance rentable

De loin l'acteur le plus mature de notre panel, PayPal a augmenté son bénéfice net de plus de 26 %, une progression bien supérieure à celle de son chiffre d'affaires sur la même période. Sa marge

nette (résultat net sur chiffre d'affaires) passe ainsi de 13 % en 2024 à 15,8 %, soit la deuxième meilleure du panel, derrière Adyen (44,9 %), en léger recul par rapport à l'année précédente (46,3 %). Ces résultats sont en ligne avec la stratégie de “croissance rentable” (profitable growth) souhaitée par Alex Chriss, CEO de septembre 2023 à février 2026.

La hausse du bénéfice net de PayPal tient à la croissance de ses revenus nets (+4 %), supérieure à celle de ses dépenses opérationnelles (+2 %), qui a fait progresser le résultat opérationnel de 14 %. La fintech réalise aussi des économies de personnel : ses effectifs sont passés de 30 900 salariés en 2021 à 23 800 au 31 décembre 2025. Et la chute ■■■

Block, Klarna et Paysafe ont également misé sur une réduction des coûts de personnel en 2025

■■■ est loin d'être terminée car, selon un article de *Bloomberg* paru en mai 2026, "PayPal Holdings Inc. prévoit de supprimer environ 20 % de ses effectifs au cours des deux ou trois prochaines années", soit 4 760 postes.

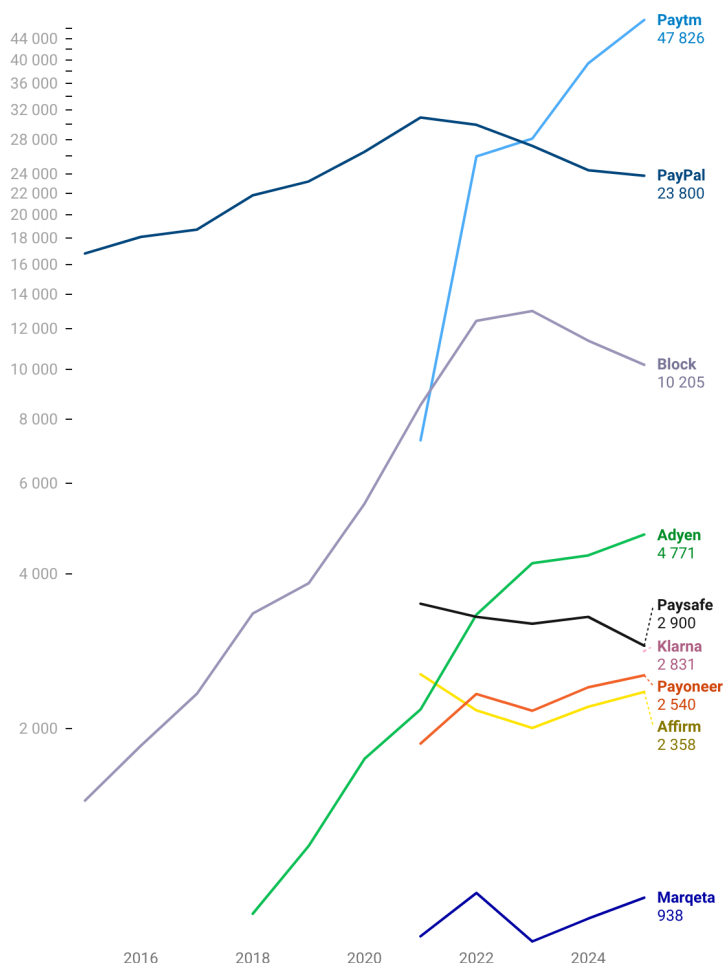
Cette révélation, publiée le même jour que les résultats du premier trimestre de PayPal, s'accorde avec les ambitions du nouveau président et CEO de la société, Enrique Lores (ex-HP), en poste depuis le 1^{er} mars 2026. "Il est possible de réduire considérablement la structure de coûts de l'entreprise. Simplifier l'organisation et accélérer l'adoption de l'IA à tous les niveaux de l'entreprise permettront de réaliser des économies significatives qui pourront être réinvesties dans la croissance et utilisées pour faire face aux difficultés économiques, améliorant ainsi notre profil financier global au fil du temps",

déclarait-il lors d'une conférence téléphonique avec les analystes. Les coupes dans les effectifs sont l'un des moyens mis en place par le nouveau CEO afin de dégager 1,5 milliard de dollars d'économies à horizon 2028-2029.

Block, Klarna et Paysafe ont également misé sur une réduction des coûts de personnel en 2025. Block taille dans ses effectifs pour la deuxième année consécutive. Alors qu'il comptait près de 13 000 équivalents temps plein (EQTP) fin 2023, le groupe n'en dénombrait plus que 10 205 deux ans plus tard. Le mouvement doit encore s'accroître en 2026. Dans une lettre aux actionnaires publiée en février 2026, le CEO Jack Dorsey a annoncé vouloir réduire les effectifs "de près de moitié, passant de plus de 10 000 personnes à un peu moins de 6 000", d'ici mi-2026. Le PSP mise ■■■

PayPal et Block ont poursuivi la réduction de leurs effectifs en 2025

Évolution des effectifs de 9 paytech cotées dont nous disposons des chiffres depuis 2015, depuis leurs introductions en Bourse. L'échelle de l'axe vertical (effectifs) est logarithmique afin de faciliter la visualisation et la comparaison entre acteurs de différentes tailles.



Graphique: mind Fintech • Source: Rapports annuels • Créé avec Datawrapper

Les investisseurs de PayPal doutent de son avenir, notamment de sa capacité à faire face aux solutions Apple Pay et Google Pay

■■■ sur l'IA pour gagner en productivité. *“Une équipe nettement plus petite, utilisant les outils que nous développons, peut en faire plus et mieux”,* écrivait ainsi Jack Dorsey.

Les équipes de Klarna ont diminué, pour la quatrième année d'affilée. La société comptait ainsi 7 000 salariés début 2022, contre 2 831 fin 2025. *“La baisse du nombre de salariés à temps plein résulte de notre décision stratégique de réduire nos effectifs globaux et d'améliorer notre efficacité opérationnelle en tirant parti de l'intelligence artificielle dans nos activités et en nous concentrant sur ce qui est vraiment essentiel à notre mission. Nous prévoyons que le nombre de salariés continuera de diminuer au cours des prochaines périodes”,* indiquait ainsi Klarna dans son prospectus d'IPO déposé en mars 2025. À noter que les postes d'ingénieur ne sont pas épargnés (étaient 1 650 fin 2024, contre 1 500 un an plus tard) mais diminuent moins vite que le reste

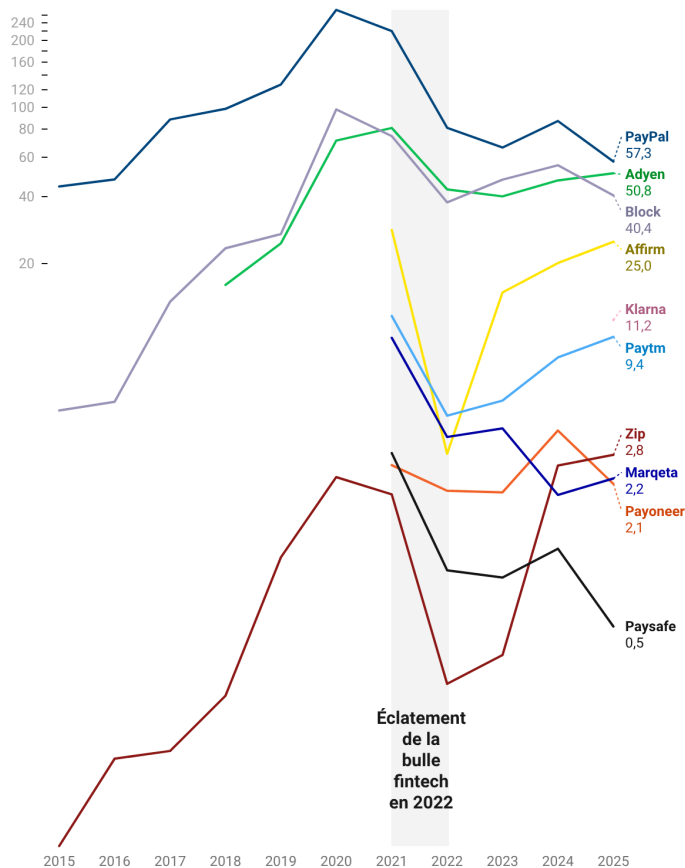
(ils représentaient 48 % des effectifs fin 2024, contre 53 % fin 2025).

En un an, PayPal a perdu 34 % de sa valorisation

Les résultats mitigés des paytech en 2025 n'ont pas échappé aux investisseurs de PayPal. Au 31 décembre 2025, la capitalisation boursière de la moitié des acteurs de notre panel était inférieure à celle qui était la leur un an plus tôt. PayPal n'a pas été épargné : sur l'année, la société américaine a perdu 34 % de sa valeur sur le Nasdaq, à 57,3 milliards de dollars fin décembre, loin de son plus haut historique, à plus de 350 milliards de dollars à l'été 2021, en pleine bulle fintech. Malgré des indicateurs opérationnels en hausse en 2025, les investisseurs de Paypal doutent de son avenir, notamment de sa capacité à faire face aux solutions Apple Pay et Google Pay. En février 2026, ■■■

En baisse de 55 % sur un an, la capitalisation boursière de Paysafe est passée sous le demi-milliard de dollars

Évolution des capitalisations boursières (en milliards de dollars) aux 31 décembre de 10 paytech cotées dont nous disposons des chiffres depuis 2015, depuis leurs introductions en Bourse respectives. L'échelle de l'axe vertical (valorisations) est logarithmique afin de faciliter la visualisation et les comparaisons.



Graphique: mind Fintech • Source: CompaniesMarketCap • Créé avec Datawrapper

■■■ Bloomberg révélait que la société suscitait l'intérêt de repreneurs non sollicités, dont Stripe, qui y a depuis renoncé. Si PayPal a bien tenu des réunions avec des banques et engagé des discussions préliminaires, son changement de direction ne plaide pas, à ce stade, pour une vente ou une fusion. Enrique Lores avait en effet, fin 2019, repoussé l'OPA hostile de Xerox sur HP.

Valorisations en hausse pour la 3^e année consécutive pour Affirm, Paytm et Zip

Sans surprise, la valorisation de Block (40 milliards de dollars) a également subi une baisse en 2025 (-27 %). La société repasse ainsi derrière Adyen (près de 51 milliards de dollars, +8 % sur un an). Quant à Payoneer et Paysafe, leurs capitalisations boursières connaissent les baisses les plus importantes, à -42 % et -55 % respectivement. Elles écotent dès lors des deux capitalisations les plus faibles chez les paytech étudiées – 2,05 milliards de dollars pour Payoneer et 0,47 milliard pour

Paysafe – en ligne avec les évolutions à la baisse de leurs résultats nets. La capitalisation de Payoneer a poursuivi sa chute jusqu'à tutoyer 1,5 milliard de dollars au printemps 2026, avant l'annonce de son rachat par Nuvei pour 2,75 milliards de dollars. Alors qu'elle s'était valorisée jusqu'à 10 milliards de dollars peu après son IPO, Paysafe, entrée en Bourse via une Spac fin 2020, avait envisagé la vente de son activité début 2025.

À l'inverse, les capitalisations d'Affirm (+25 %), Paytm (+24 %) et Zip (+12 %) ont conclu une troisième année consécutive d'évolution à la hausse. Marqeta ne démerite pas non plus (+19 %). Bien que sa valorisation n'ait pas encore retrouvé ses plus hauts d'antan, les investisseurs ont su récompenser la hausse de son chiffre d'affaires et sa moindre dépendance à Block. ■

Méthodologie

Les données utilisées dans cet article ont été collectées par *mind Fintech* dans les rapports financiers annuels des paytech de notre panel : Adyen, Affirm, Block, Klarna, Marqeta, Payoneer, PayPal, Paysafe, Paytm et Zip. Nous avons choisi ces entreprises car une grande partie de leur activité est dédiée aux paiements et qu'elles ont réalisé leur introduction en Bourse après l'an 2000 (cela vaut aussi pour PayPal, qui a réalisé une première IPO en 2002, bien que nous ayons pris comme point de départ sa seconde IPO, en 2015, pour nos datavisualisations). Dans l'article, nous recourons indifféremment aux termes "revenus" et "chiffre d'affaires". Par ailleurs, ils peuvent recouvrir des réalités comptables différentes puisque, dans le cas d'Adyen, Affirm, Block, Marqeta et PayPal, nous avons collecté leurs "revenus nets". Pour Klarna, Payoneer, Paysafe, Paytm et Zip, il s'agit des revenus bruts. Les résultats financiers mis en avant ici ont été convertis en dollars, lorsqu'ils étaient initialement dans une autre devise (en euros, en roupies et en dollars australiens notamment). De plus, afin que l'évolution des taux de change ne biaise pas l'évolution des indicateurs, nous les avons convertis, pour chaque année, au taux de change moyen en 2025.

La majorité des paytech cotées clôturent leurs exercices comptables au 31 décembre. Toutefois, dans notre panel, Paytm le termine au 31 mars, Affirm et Zip au 30 juin. Dans ce cadre, nous avons choisi d'attribuer à l'année n (2025 par exemple), les exercices clos au 31 mars et 30 juin de l'année n+1 (au 31 mars 2026 et 30 juin 2026). C'est aussi au 31 décembre que nous avons arrêté les capitalisations boursières des paytech cotées qui ont servi au calcul des multiples. Ces données proviennent du site CompaniesMarketCap. Les données récoltées pour cet article alimentent une ressource data dédiée sur le site de *mind Fintech*, mise à jour une à deux fois par an avec les nouveaux indicateurs de performance, afin de prendre en compte les résultats des exercices clos au 31 décembre d'une part et ceux au 31 mars et au 30 juin d'autre part.

Une remarque ? Une question ? Contactez-nous à cette adresse mail : datalab@mind.eu.com

INFO MIND

Lemonway reste dépendant des revenus d'intérêt malgré la croissance de son activité

Par Antoine Duroyon

En 2025, Lemonway a vu son PNB reculer de 8 % malgré des volumes en hausse de 16 %. La baisse des intérêts nets, qui représentent encore 54 % du PNB, a pesé sur le modèle du PSP, confronté à la hausse de ses coûts et à une fraude de 1,7 million d'euros.

Le prestataire de services de paiement (PSP) français Lemonway a basculé dans le rouge en 2025, après deux exercices bénéficiaires. Selon ses derniers comptes annuels, la perte nette s'élève sur l'exercice à 2,87 millions d'euros, contre un bénéfice net de 5,79 millions d'euros en 2024. Selon les informations de *mind Fintech*, ce dérapage s'explique en partie par une fraude survenue en fin d'exercice. Une plateforme allemande, cliente de Lemonway, est parvenue à effectuer des prélèvements initiés sur des IBAN volés.

Le préjudice total s'élève à plus de 1,7 million d'euros. L'incident a été signalé à l'ACPR fin 2025 et des procédures ont été engagées en France, en Allemagne et aux Pays-Bas. À ce stade, l'établissement a réussi à recouvrer la moitié de la somme. La tâche n'a pas été aisée dans la mesure où la banque allemande réceptrice des fonds n'a pas exécuté la demande de "recall" (rappel de fonds) transmise par la banque française. Il s'agit de la deuxième fraude significative subie par Lemonway depuis sa création. La première, d'un montant de 600 000 euros, provenait également d'une plateforme allemande onboardée par l'établissement de paiement.

Les intérêts nets ont représenté 54 % du PNB

Cet incident intervient alors que Lemonway a connu une accélération de son activité en 2025. Les flux de paiement entrants ont progressé de 16 % pour atteindre près de 6,2 milliards d'euros et les commissions perçues ont atteint 23,9 millions d'euros, en hausse de 21 % par rapport à l'exercice précédent. Les commissions nettes ont, elles, progressé de 23,1 %.

Pour autant, le produit net bancaire (PNB) a reculé de 8 % pour s'établir à 28,9 millions d'euros, la progression des revenus de commission n'ayant pas entièrement compensé la baisse des revenus d'intérêt. En 2025, les intérêts nets ont pesé

encore 54 % du PNB, après 66 % en 2024. Les produits financiers sur dépôts sont passés de 21,2 à 14,8 millions d'euros, alors même que les fonds cantonnés moyens prog ressaient de 16 %. Le taux de rémunération moyen est, lui, passé de 3,72 % à 2,24 %.

À cela s'est ajoutée une forte progression des coûts. Les charges générales d'exploitation ont augmenté de 21 % sur l'exercice, portant le coefficient d'exploitation de 80 % à 106 %. Les frais de personnel ont prog ressé de 19 % pour un effectif moyen quasi stable, de 142 à 144 salariés, tandis que la sous-traitance générale a bondi de 239 %. Le résultat brut d'exploitation ressort ainsi à -1,67 million d'euros et le résultat courant avant impôt à -1,37 million d'euros, avant même la prise en compte de la fraude. Damien Guermonprez donne toutefois une autre lecture de la performance opérationnelle. Selon le président de Lemonway, l'Ebitda atteint 2,6 millions d'euros en 2025. Ce chiffre, qui n'est pas publié comme tel dans les comptes annuels, permet de disting uer la rentabilité opérationnelle du résultat comptable de l'exercice.

Poids de la conformité

Une partie de la hausse des dépenses est liée aux investissements réalisés dans la conformité. "2025 a été une année d'investissement pour la deuxième mesure de vérification de l'identité. La particularité de Lemonway est d'être un PSP qui ouvre des comptes de paiement par millions. Et les régulateurs de tous les pays veulent cette deuxième mesure. Nous l'avons mise en place avant la fin de l'année, ce qui a exigé un investissement humain et technique colossal", souligne Damien Guermonprez.

La société a développé un outil qui fait appel au savoir-faire technologique d'Onfido sur le face matching. Les comptes font également apparaître 2,05 millions d'euros de logiciels développés en

■■■ interne, contre 1,66 million en 2024. Au bilan, les capitaux propres ont reculé de 18,6 %, à 12,5 millions d'euros, sans augmentation de capital sur l'exercice.

Au cours de l'exercice, Lemonway a également fait l'acquisition des activités de PayGreen, un spécialiste français du paiement e-commerce, à la barre du tribunal de commerce. L'opération constitue un autre axe de développement pour le PSP, mais les comptes disponibles ne permettent pas d'en mesurer précisément la contribution à l'activité 2025. À ce jour, Lemonway revendique 1 500 plateformes clientes, dont 400 marketplaces et 1 100 sites e-commerce.

L'exercice 2025 marque ainsi un changement de configuration pour Lemonway : les volumes et les revenus de commissions continuent de progresser, mais cette dynamique doit désormais compenser la contraction d'un moteur de revenus d'intérêts qui reste encore prépondérant dans le PNB. Dans le même temps, la hausse des coûts pèse sur la rentabilité. La capacité à poursuivre la croissance du cœur de métier tout en maîtrisant cette structure de coûts sera déterminante pour le retour à l'équilibre. ■

Votre étude sur mesure

FINTECH

**BENCHMARK - PANORAMA
ANALYSE DE POTENTIEL
VEILLE - SCREENING**

Par une équipe pluridisciplinaire

A des tarifs attractifs

Pour des livrables opérationnels

mind
RESEARCH

Un projet / des
réflexions en
cours ?

Prenez rendez-vous en ligne



Avec Wero, EPI s'attaque au commerce, mais l'usage reste à construire

Par Antoine Duroyon

Avec plus de 48 000 commerçants ayant déjà encaissé des transactions, un lancement bientôt complet au Luxembourg et une première brique en magasin en Belgique, EPI accélère la bascule de Wero au-delà du paiement entre particuliers. Le point de vente, décisif pour le modèle économique, n'arrivera toutefois en France et en Allemagne qu'à partir de 2027.

Deux ans après son lancement sur le paiement entre particuliers (P2P), Wero aborde la phase qui conditionnera sa viabilité économique. Le 17 septembre 2026, lors du salon NRF Europe à Paris, EPI a indiqué dans un communiqué que plus de 48 000 commerçants en Belgique, en France, en Allemagne, au Luxembourg et aux Pays-Bas avaient déjà traité des transactions Wero, en ligne comme en magasin. Le chiffre, livré sans ventilation par pays ni indication de volumes, mesure davantage l'amorce d'un réseau d'acceptation que son intensité d'usage. Le portefeuille revendique désormais 60 millions d'utilisateurs, selon ce même communiqué.

La France en tête, l'Allemagne en quête d'utilisateurs

La France concentre l'essentiel de cette base avec 48 millions d'utilisateurs, soit environ 80 % du total, un poids hérité de l'intégration de Wero dans les applications des grandes banques françaises, dans le sillage de Paylib. L'e-commerce commence à suivre : Fnac Darty, Air France, Decathlon et Orange ont confirmé leur adoption, et les clients BNP Paribas abonnés à Sosh règlent déjà leur facture via Wero. Selon Laetitia Dorla, directrice de l'acceptation chez EPI, interrogée par mind Retail, une vingtaine de commerçants français, dont E.Leclerc, Kiabi, Lidl, Veepee et HelloAsso, intégreront la solution entre novembre et décembre. Dix PSP européens, parmi lesquels Stripe, Lyra, Nuvei, BNP Paribas, BPCE et Société Générale, sont en mesure d'accompagner les marchands.

Le terrain paraît porteur : 25 % des Français utilisent une application de paiement mobile au moins une fois par semaine pour leurs achats en ligne, selon le Baromètre européen des paiements d'EPI réalisé avec Kantar. Tout l'enjeu consiste à transformer une fonctionnalité logée dans l'application bancaire en réflexe au moment de payer. L'Allemagne illustre le problème symétrique : malgré des enseignes de poids (MediaMarkt, Saturn, Ikea, dm, Eventim), *"ce sont les utilisateurs de Wero qui manquent"*,

reconnaît Laetitia Dorla, face à PayPal, crédité de 30 % des achats selon l'institut EHI.

Le Luxembourg, vitrine du "tout-en-un"

Le Grand-Duché fait office de démonstrateur. Wero y a été lancé début septembre via la migration de Payconiq, dont les services s'arrêteront le 30 septembre 2026, le pays doit devenir d'ici la fin du mois un marché où Wero couvre l'ensemble de ses cas d'usage : P2P, e-commerce, factures et magasin. Cinq établissements portent le déploiement (BIL, BGL BNP Paribas, Banque Raiffeisen, POST Luxembourg et Spuerkeess). Le réseau d'acceptation doit passer d'environ 600 commerçants au 17 septembre à plus de 2 000 fin septembre, selon EPI. Les indicateurs de départ sont favorables, avec 74 % des Luxembourgeois utilisant déjà une application mobile pour le P2P, taux le plus élevé des cinq marchés étudiés, et 88 % déclarant qu'ils utiliseront Wero.

Le magasin, chantier de 2027

En point de vente, EPI avance à petits pas. En Belgique, le PSP Payworld permet désormais de payer en scannant un QR code affiché sur ses terminaux. En Allemagne, l'usage physique se limite pour l'essentiel à la recharge de véhicules électriques. Pour la France et l'Allemagne, une disponibilité élargie est annoncée *"progressivement à partir de 2027"*. Le sans contact reste au stade de démonstrations que l'EPI qualifie elle-même de tests de faisabilité, sans lancement commercial. Le parcours initial reposera sur le QR code, le NFC étant laissé *"au libre choix du marchand"*, précisait début septembre Fabrice Le Gall, country lead manager France d'EPI, cité par mind Retail. C'est pourtant en magasin, là où la carte bancaire est la plus solidement installée, que se jouera le basculement des volumes. Les accords d'interopérabilité conclus avec des solutions italiennes, espagnoles, portugaises et nordiques élargiront la portée géographique de Wero, sans dispenser EPI de gagner cette bataille de l'usage sur ses marchés historiques. ■

AXA veut faire de l'IA un moteur de 500 à 700 millions d'euros de valeur annuelle d'ici à 2029

Par Antoine Duroyon

Présenté lors d'un Investor Day, le plan "Growing Forward" fait de l'intelligence artificielle un levier central de la stratégie 2027-2029. AXA prévoit de la déployer sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, de la distribution à la gestion des sinistres, tout en poursuivant son expansion dans l'assurance digitale et de nouveaux marchés.

A un peu plus de trois mois de l'achèvement de son plan "Unlock the Future", dont il revendique une trajectoire proche du haut de fourchette sur la plupart des objectifs, AXA a présenté le 15 septembre, à l'occasion d'une journée investisseurs, son plan stratégique 2027-2029. Baptisé "Growing Forward", il place la croissance organique au cœur des ambitions du groupe, en s'appuyant sur la diversification des activités et des canaux de distribution, ainsi que sur une taille critique dans l'ensemble de ses zones géographiques et sur tous les segments de marché. L'assureur ambitionne de dépasser les 100 millions de clients d'ici à la fin 2029, contre 92 millions à fin 2025.

L'IA passe à l'échelle sur les cas d'usage métier

Cette croissance s'appuiera sur le levier de l'intelligence artificielle, que le groupe entend passer à l'échelle. *"L'accélération en matière d'intelligence artificielle sera au service de la création de valeur et de l'accélération de notre croissance. À l'horizon du plan stratégique, nous envisageons 500 à 700 millions d'euros de création de valeur en résultat annuel [avant impôts et net des investissements, Ndrr] grâce à nos initiatives d'intelligence artificielle"*, déclare Guillaume Borie, directeur finance, stratégie, souscription, risques et technologie d'AXA. La compagnie n'a toutefois pas chiffré l'enveloppe d'investissement qu'elle entend consacrer à l'IA.

Chez Prima, assureur direct italien dont AXA a finalisé l'acquisition d'une participation majoritaire fin 2025, l'IA vocale gère depuis plusieurs mois les renouvellements de contrats ainsi que les changements d'adresse et de véhicule dans les centres d'appel. Patrick Cohen, qui dirige les activités européennes du groupe, avance deux chiffres pour justifier l'accélération : *"40 % de productivité en plus grâce à cette technologie"* et

"92 % des clients satisfaits" d'une interaction avec l'IA vocale.

Les documents remis aux investisseurs détaillent d'autres cas d'usage. En Suisse, l'automatisation s'est attaquée aux sinistres automobiles. L'évaluation visuelle des dégâts prend désormais moins de quatre minutes et 95 % des dossiers de carrosserie et de pare-brise non pilotés (sinistres non orientés vers un réparateur partenaire) sont traités automatiquement. Le périmètre couvert doit passer de 7 % des primes brutes émises du "motor retail" en 2025 à 28 % en 2029, avant une extension à l'Allemagne, à l'Espagne et à l'Italie.

En France, le groupe revendique, avec le programme ARIANE, un moteur commercial piloté par l'IA qui transforme les signaux clients en propositions personnalisées, 50 % de conversion en plus sur les leads digitaux et plus de 500 000 nouveaux contrats. Chez AXA XL enfin, l'IA de triage et de souscription multiplie par trois le taux de transformation des devis en contrats, sur un périmètre qui doit passer de 40 % à 80 % des primes brutes émises du "large commercial & specialty" d'ici à 2029.

"L'intelligence artificielle chez AXA ne dort pas dans un laboratoire, il ne s'agit pas d'une phase expérimentale. Ces projets concrets ont délivré un impact business précis : productivité de nos réseaux de distribution, excellence technique, amélioration de la tarification et de la qualité de souscription, parcours de gestion de sinistre, efficacité opérationnelle", souligne Guillaume Borie.

La rétention, angle mort assumé

Ces efforts technologiques doivent aussi profiter à la rétention, chantier sur lequel le groupe reconnaît une marge de progrès. *"Seulement un tiers de nos entités sont meilleures que la moyenne de leur marché local en matière de rétention."* ■■■

■ ■ ■ [...] Notre objectif [...] est d'amener toutes nos entités au-dessus de la moyenne de leur marché", annonce Guillaume Borie. Sur le seul périmètre de l'assurance dommages des particuliers en France et en Europe, 30 % des entités font mieux que leur marché en rétention et cross-selling, contre 55 % pour la seule acquisition de nouveaux clients.

Deux leviers sont visés : "l'intelligence artificielle, au service de la productivité de nos réseaux [...] et l'amélioration de la compétitivité de nos solutions". Guillaume Borie rappelle que "nos clients restent avec nous en moyenne 7 à 9 ans" et fixe un objectif d'amélioration de 70 points de base de rétention pour les particuliers (pour le segment dommages en France, en Europe et au Japon, hors Direct Assurance, Prima et certains canaux de courtage) et de 60 points de base pour les PME et ETI.

De nouveaux risques à assurer

Un autre axe du plan porte sur la couverture des risques émergents. Pour Thomas Buberl, directeur général d'AXA, la croissance du secteur tient à deux moteurs : "le besoin plus fort de protection [...] et les grandes mutations [...] font émerger des nouveaux risques à assurer". Il cite en particulier les systèmes d'intelligence artificielle et le changement climatique. Le marché mondial de l'assurance doit croître de 5 % par an entre 2025 et 2030, porté par l'élargissement du "protection gap".

Sur le risque cyber, Thomas Buberl relève que l'IA "présente [...] une opportunité pour la scène criminelle d'automatiser [...] des attaques", plaçant pour combiner couverture et prévention. Le groupe a annoncé début août le rachat des 49 % du capital qu'il ne détenait pas encore dans S-RM, société de conseil en cybersécurité, dont l'expertise est regroupée chez AXA XL au sein d'une unité associant cyber, géopolitique et climat.

Sur les véhicules autonomes, AXA XL travaille avec plusieurs développeurs, sans se limiter à un partenaire, la nature du risque évoluant. "Une assurance automobile classique, c'est un risque très différent d'un véhicule autonome, qui devient un risque de responsabilité civile pour l'entreprise qui la produit ou qui l'opère", souligne Scott Gunter, son directeur général. Le groupe chiffre ce marché à plus d'un milliard de dollars de primes en 2033 (+30 % par an entre 2025 et 2030), avec un déploiement séquentiel (États-Unis, Royaume-Uni, Europe continentale). Ce déploiement déplace le risque vers de grands programmes commerciaux souscrits par des constructeurs, flottes et plateformes.

Sur les infrastructures, Scott Gunter cible davantage les centres de données de taille moyenne que les hyperscalers. Le groupe chiffre à environ 500 milliards d'euros l'opportunité de primes liées à la défense, aux infrastructures et aux centres de données en Europe, et à environ 30 % par an la croissance du marché de la transition énergétique sur la période 2026-2029.

Enfin, sur le climat, le directeur financier Alban de Mailly Nesle maintient un budget annuel "à 4,5 points de ratio combiné dédié aux catastrophes naturelles", la diversification géographique permettant d'amortir des épisodes comme El Niño. Un scénario de catastrophe naturelle d'une intensité correspondant à une période de retour de vingt ans amputerait d'environ 15 % le résultat annuel de l'activité dommages, tandis que la solvabilité du groupe n'y serait sensible qu'à hauteur de 4 points, contre 30 points pour un choc de marché et de crédit. Françoise Gilles, directrice des risques, complète : "la compréhension du risque climatique, c'est notre quotidien [...] nous mettons en place des partenariats d'information avec des banques, des gestionnaires d'actifs [...] et des municipalités", pour évaluer l'impact du climat sur la valorisation des actifs. ■

mind
RESEARCH

II Panoramas sectoriels - Observatoires Marchés - Études Thématiques.

Pour découvrir ou approfondir ses connaissances sur un marché, une thématique.

II Benchmarks - de concurrence, de solutions.

Comparer pour mieux choisir.

II Screening de sociétés - Investment ideas - Screening sur cahier des charges.

Identifier des cibles et opportunités sur des marchés porteurs.

II Profil de société - Données de marché - Données d'entreprise, de marque.

Comprendre les enjeux et positions d'une entreprise sur son marché.

II Profil de dirigeant.

Analyser le parcours, le réseau & les actions d'un dirigeant.

La multibancarisation accélère la progression des banques digitales

Par Myriam Mariotte

Portée par une clientèle jeune et à hauts revenus, la multibancarisation touche désormais 34 % des Français. Les banques digitales, qui misent notamment sur une stratégie de frais réduits, gagnent du terrain face aux acteurs historiques et représentent 33 % de l'attrition bancaire.

La multibancarisation est en progression rapide avec plus d'un tiers des Français (34 %) qui détiennent au moins deux comptes bancaires. Un chiffre en hausse de 6 points en 2026, selon la dernière étude de Columbus Consulting consacrée au secteur bancaire tricolore, qui a interrogé 1 085 personnes en avril 2026.

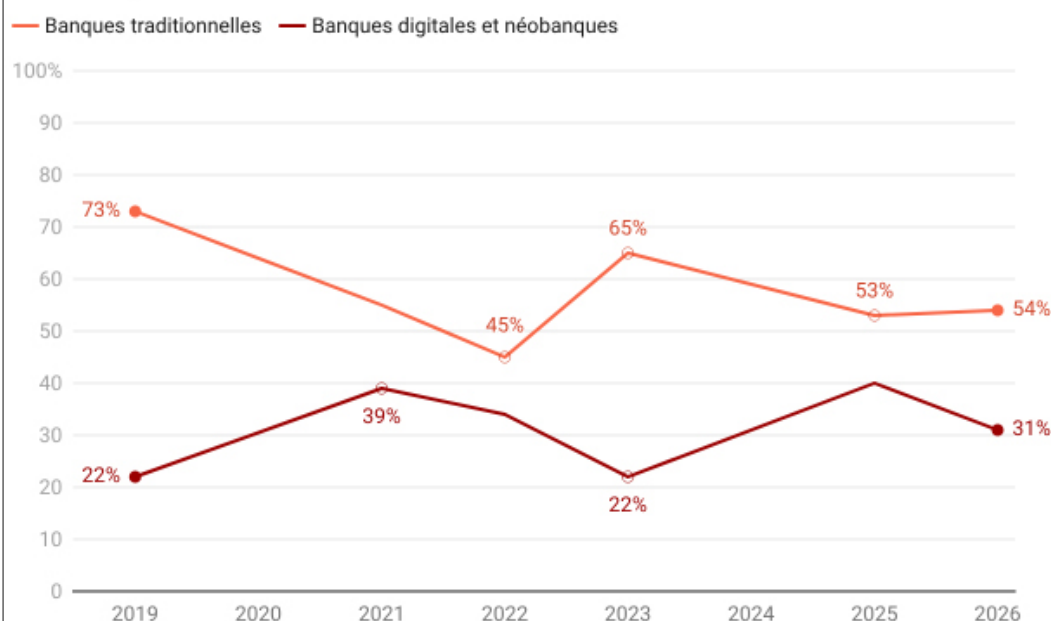
Le profil du client multibancarisé se dessine comme celui d'un Français jeune et aux hauts revenus. En effet, les moins de 35 ans représentent 35 % de cette clientèle. Par ailleurs, 56 % des clients détenant plusieurs comptes en banque perçoivent au moins 60 000 euros par an ou détiennent un patrimoine supérieur à 300 000 euros.

Cette clientèle jeune, qui se familiarise avec le secteur bancaire via un premier compte dans une banque digitale, se tourne plus tard vers les acteurs traditionnels en complément, *“au fur et à mesure que leurs besoins se complexifient dans la vie, par exemple lors de leur entrée dans la vie active ou pour le financement de leurs études. Ces besoins plus complexes, moins industrialisables, ne sont pas forcément couverts par les fintech”*, note Guillaume Larmaraud, partner financial services chez Columbus Consulting, interrogé par mind Fintech.

Bien que les banques traditionnelles représentent toujours la grande majorité des banques principales (81 %), cette part s'érode avec une

Banque principale : les banques digitales ne détrônent toujours pas les banques traditionnelles

Répartition des choix lors d'un changement de banque principale, selon le type d'établissement, en % des répondants



Graphique: mind Fintech • Source: Columbus Consulting • Créé avec Datawrapper

■ ■ ■ perte significative de 9 points enregistrée en 2026. À noter que Columbus Consulting définit comme banque principale l'établissement où un client domicilie ses revenus, où il détient ses actifs et placements et qui lui permet de mener ses opérations du quotidien.

En parallèle, les banques en ligne et néobanques sont perçues comme des partenaires de plus en plus sérieux par les clients français : si elles ne sont la banque principale que de 13 % des personnes interrogées, ce taux est toutefois en hausse de 4 points en 2026.

Un équilibre qui se redessine

Les nouveaux acteurs bancaires tirent également leur épingle du jeu en matière d'attrition, dont le taux global en France s'affiche à 8 % en 2025, en léger repli par rapport à 2024 (9 %).

En effet, la part des banques digitales et néobanques atteint 33 % du taux d'attrition global. Si les banques traditionnelles dominent toujours pour l'instant ce segment, la tendance profite aux acteurs digitaux puisque leur part dans les ouvertures de comptes principaux a triplé en sept ans, passant de 11 % à 31 % entre 2019 et 2026.

"Les Français ont tendance à se tourner vers les nouveaux acteurs bancaires pour utiliser des fonctionnalités et des services sur lesquels ils sont positionnés comme des acteurs de référence ; c'est une tendance de fond en accélération cette année", explique Guillaume Larmaraud.

"Ce mouvement ouvre le jeu à de nouveaux acteurs qui se sont multipliés sur le marché français tout en représentant un danger pour les banques de réseaux qui voient s'étioler la relation avec leurs clients", ajoute-t-il.

Le coût comme levier d'arbitrage

L'arbitrage en faveur des banques digitales au moment de changer de domiciliation

est notamment porté par la préoccupation grandissante des Français en matière de coûts bancaires, le prix étant l'argument le plus évoqué par les répondants (23 % des changements réalisés et 36 % des intentions d'attrition).

Le lien social est également un facteur clé dans la compréhension de l'attrition, puisque le parrainage d'un proche est invoqué par 18 % des attritionnaires et la recommandation par 13 % d'entre eux.

Le positionnement tarifaire des banques en ligne et des néobanques s'accompagne d'une progression en matière de domiciliation bancaire, qui a été multipliée par cinq depuis 2019, passant de 2,9 % en 2019 à 15 % en 2026, dont une hausse marquée de 5,5 points pour la seule année 2025.

Toutefois, les banques traditionnelles ont enclenché la riposte, avec notamment Crédit Agricole qui permet d'ouvrir un compte entièrement en ligne et a baissé les frais de son offre Eko à zéro euro en mai 2026.

Entre nouveaux acteurs et banques de place, *"les offres tendent à converger"*, souligne Guillaume Larmaraud, évoquant notamment le cas de Revolut, qui a obtenu en août 2026 une licence bancaire en France et qui prépare sa propre offre de crédit immobilier, une ambition aujourd'hui freinée par la BCE. *"Les clients vont de plus en plus juger leur établissement bancaire sur pièce plutôt que sur la profondeur de leur offre, ce qui deviendra un enjeu clé à terme pour le secteur",* ajoute-t-il.

In fine, *"ce sera la perception du grand public qui sera juge de paix entre établissements bancaires"*, conclut-il. ■

Pourquoi BPCE a préféré construire sa propre plateforme RAG

Par Christophe Auffray

Faute d'une offre de marché jugée mature fin 2023, BPCE a développé en interne Nova, sa plateforme d'interrogation de corpus documentaires. Base vectorielle hébergée sur site, appels aux modèles arbitrés selon le niveau de confidentialité, couche d'API qui rend les LLM interchangeables : le groupe revendique une approche "20 fois moins chère" que les solutions du marché et 14 agents en production. Il affiche en revanche sa prudence face à ce que ses dirigeants qualifient de "FarWest" agentique.

Les neuf mois de développement de Nova prolongent une trajectoire engagée bien avant. Comme le souligne Christophe Lefèvre, directeur des services data de BPCE, le groupe était en "départ lancé" grâce aux investissements sur les plateformes de chatbots initiés dès 2018. Nova constitue le second pilier de la stratégie IA du groupe, aux côtés de la plateforme d'acculturation MAiA, ouverte à l'ensemble des collaborateurs.

Fin 2023, face à un marché de solutions RAG (retrieval augmented generation ou génération augmentée par la recherche) jugé immature et manquant de garanties de sécurité, la décision de construire en interne s'est imposée comme un choix stratégique calculé. La décision de développer une solution maison a aussi été motivée par la volonté de "maîtriser le cycle de développement".

Cette maîtrise était primordiale pour garantir l'agilité et l'alignement avec les exigences internes. Enfin, un argument décisif résidait dans le besoin de solutions déployables on-premise pour garantir la confidentialité des données, un impératif mal couvert par les offres SaaS qui dominaient alors le marché.

Architecture : l'hybride comme impératif de sécurité

L'architecture de Nova est "complètement hybride", selon Laurent Fernandez, directeur du centre d'expertise et d'innovation technologique de BPCE. La base de données vectorielle est hébergée "on-prem" pour garantir qu'aucun document ne quitte l'entreprise, un impératif non négociable.

Les appels aux LLM, en revanche, peuvent être dirigés vers le cloud ou des GPU internes selon

le niveau de confidentialité requis. Pour garantir la longévité de Nova dans un écosystème en mutation permanente, l'architecture repose sur un principe clé : l'abstraction. Comme l'explique Pierre Léger, responsable de l'Innovation Lab de BPCE, cette approche évite toute dépendance à un LLM spécifique. Que ce soit GPT, Gemini ou Mistral, la plateforme est conçue pour "prendre le meilleur" de chaque technologie, et même les faire cohabiter. Techniquement, cette architecture hybride s'appuie sur OpenShift, qui offre au groupe une latitude importante pour accélérer les développements.

Les défis concrets du MLOps

Le MLOps est pour Loïc Briant, chef data scientist chez BPCE, le véritable nerf de la guerre de l'IA industrielle. L'expert synthétise les trois grands enjeux de cette discipline. Le premier est celui de la validation. Il s'agit de construire, avec les experts métier, un "gold dataset" de référence. Ce jeu de données est indispensable pour évaluer la performance. Cela implique aussi de définir les bonnes métriques, car il n'existe pas de solution universelle. Chaque projet doit déterminer ses propres indicateurs de succès.

Vient ensuite l'enjeu de l'optimisation. Pour un système RAG, elle est multidimensionnelle et concerne la compréhension de la question (NLU), la pertinence des documents récupérés (retrieval) et la qualité de la génération. Les équipes doivent constamment réaliser des arbitrages, notamment entre le niveau de performance et les coûts opérationnels.

Enfin, le monitoring représente un défi à part entière. Il faut définir la bonne granularité de suivi sans être submergé par les données, et surtout, adapter la restitution des mesures aux différents

■ ■ ■ publics : des métriques statistiques complexes pour les data scientists, et des indicateurs clairs et actionnables pour les pilotes métier.

Le groupe a assorti son investissement technique d'un dispositif d'accompagnement humain sur-mesure. Une équipe dédiée accompagne les projets de l'analyse des besoins jusqu'au déploiement, avec un objectif à terme de "selfcare" pour les métiers. Après un lancement du projet en janvier 2024 et une mise en production en octobre de la même année, les premiers cas d'usage ont été déployés début 2025. La plateforme compte désormais 14 agents conversationnels (ou bots) en production, au service des clients comme des collaborateurs. 60 autres sont dans le pipeline.

Souveraineté et abstraction

L'agilité de MAiA et la robustesse de Nova reposent sur un choix architectural qui constitue le véritable système nerveux de la stratégie IA de BPCE : la création d'une couche de services. Cette philosophie explique la décision de ne pas

déployer massivement des solutions comme Microsoft Copilot.

Laurent Fernandez estime que la solution interne revient "20 fois moins cher", tout en admettant avec nuance que "certes, il y a des use cases autour d'Office 365 qui peuvent être intéressants". Il s'agit d'un arbitrage entre coût, contrôle et dépendance.

L'abstraction par les API : clé de l'agilité et de la sécurité

Au cœur de l'architecture se trouvent les "services IA sous-jacents", une couche d'API internes qui encapsulent les appels aux LLM (Microsoft, Google, open source onpremise). Cette abstraction est la clé de voûte de la stratégie.

Loïc Brient rappelle qu'une plateforme RAG complète est un organisme complexe, allant bien au-delà du seul LLM. Elle doit orchestrer une chaîne de briques essentielles, depuis la compréhension fine de l'intention (NLU) ■ ■ ■

Une prudence affichée face au "Far-West" agentique

Les dirigeants affichent un scepticisme salubre. Laurent Fernandez qualifie le sujet de "Far-West" et avoue "détester" le mot "agentique", utilisé "à toutes les sauces". Il considère que ce terme est massivement poussé par les éditeurs de logiciels pour des raisons marketing et pour rentabiliser leurs investissements, alors que la réalité technique derrière ce mot demeure encore floue.

La démarche du groupe consiste donc à "enlever toute la fumée" pour comprendre les protocoles sous-jacents avant de s'engager dans une direction technologique. BPCE mène ainsi plusieurs projets en parallèle sur différentes technologies pour obtenir un retour d'expérience complet sur ce qui fonctionne réellement.

Les plateformes actuelles manquent de clarté sur le fonctionnement réel des agents, observent les experts IT. Pour le groupe, il est impératif de "descendre plus bas" dans la technique pour comprendre :

- ▶ Les protocoles sous-jacents (comment les systèmes dialoguent entre eux).
- ▶ Le fonctionnement des serveurs MCP (Model Context Protocol).
- ▶ Les mécanismes d'exposition des services.

La plateforme Nova est déjà pensée pour devenir une pièce maîtresse de ce futur écosystème. Elle devra à la fois "être un orchestrateur d'agents" et pouvoir être "considérée aussi globalement comme un agent par d'autres orchestrateurs".

■ ■ ■ et l'ingestion intelligente des documents, jusqu'à la recherche sémantique dans une base vectorielle, en passant par un modèle de pertinence pour affiner la sélection et des modules de modération pour garantir la sécurité des interactions.

L'abstraction permet à MAiA, Nova et à "une centaine d'autres projets" de consommer l'IA de manière unifiée, sécurisée et interchangeable. Cela confère une "très grande interopérabilité", permettant de basculer d'un modèle à un autre sans refonte. Cette couche constitue surtout un pilier de la gouvernance. Elle permet de centraliser et de systématiser les contrôles de sécurité, de conformité et juridiques, offrant un cadre sécurisé à l'innovation.

Cette maîtrise technologique, construite brique par brique, est la condition préalable qui permet au groupe d'aborder la prochaine vague de l'IA avec un mélange d'ambition et de réalisme.

Au-delà de l'assistance, la trajectoire vers l'IA agentique

La vision future de BPCE est claire : passer d'une "IA qui informe" et "assiste" à une "IA qui agit". Le groupe explore le paradigme de l'IA agentique, mais avec une approche humble, loin des discours marketing. Le groupe est actuellement en phase de test sur trois processus métiers spécifiques. L'objectif est de vérifier si l'IA est réellement capable d'orchestrer un processus complexe avec une maîtrise suffisante de la qualité, de la robustesse et de la répliquabilité des tâches. Ces tests visent à évaluer à la fois la valeur métier et les cadres technologiques (frameworks) nécessaires pour soutenir un éventuel déploiement à l'échelle. ■



En tant qu'abonné, vous avez accès à toutes nos ressources Data

LA CELLULE DATAJOURNALISME DU GROUPE MIND AIDE LA RÉDACTION DE MIND FINTECH À COLLECTER DE GRANDES MASSES DE DONNÉES ET À LES ANALYSER POUR IDENTIFIER LES SIGNAUX AU MILIEU DU BRUIT.

"Pour que vous puissiez explorer en profondeur les sujets traités dans nos articles conduits par les données, nous allons parfois jusqu'à partager nos données brutes : le nombre de clients des banques en ligne et néobanques, le détail de leurs offres, la liste des fonctionnalités innovantes de leurs applications mobiles, celle des initiatives des GAFAM et des BATX dans la finance et l'assurance, etc.

Dans notre rubrique Data, vous trouverez aussi des services mis à jour automatiquement, chaque jour, par exemple pour connaître les derniers PSAN agréés et enregistrés auprès de l'AMF et les derniers TPP autorisés DSP2."



Aymeric Marolleau
Rédacteur en chef
Data & Lab

**Je consulte les ressources et services
dans la rubrique Data**

En scannant le QR code ou en me rendant
directement sur [mindfintech.fr/onglet "Data"](https://mindfintech.fr/onglet/Data)



SCAN ME

mind Fintech, l'information stratégique de l'industrie financière, à travers ses enjeux économiques, technologiques, politiques et réglementaires

mind

L'INFORMATION AU COEUR DE VOS STRATÉGIES

ACTIVE WATCH

VEILLE - ANALYSE - NETWORK

Une couverture marché à travers:

- Une base de donnée en ligne
- Un briefing quotidien
- Une newsletter hebdomadaire
- Des rencontres exclusives en off

Abonnement annuel

RESEARCH

INFORMATION SUR-MESURE

- Briefez un analyste sur vos besoins et attentes
- Recevez les informations dans le livrable de votre choix (benchmark, panorama, screening, analyse marché, livre blanc)

Sur devis

TRAINING

ELIGIBLE AU BUDGET FORMATION

Certification Qualiopi

- Des masterclass
- Des formations courtes inter ou intra entreprise
- Des séminaires
- Des programmes annuels sur-mesure
- Coaching personnalisé

Sur devis



CONTACTEZ-NOUS

Gauthier Aebischer
gaebischer@groupe-mind.com



Prendre rdv



DIRECTEUR DE LA PUBLICATION
Pierre-Yves Platini
pyplatini@groupe-mind.com

DIRECTRICE DES RÉDACTIONS
Sandrine Cochard
scochard@groupe-mind.com

RÉDACTEUR EN CHEF
Antoine Duroyon
aduroyon@mindfintech.fr

GRANDE REPORTER
Myriam Mariotte
mmariotte@mindfintech.fr

A participé à ce numéro
Christophe Auffray

SECRÉTAIRE DE RÉDACTION
Sophie Deplus

RÉDACTION
redaction@mindfintech.fr

DATA & LAB: RÉDACTEUR EN CHEF
Aymeric Marolleau

JOURNALISTE
Caroline Soutarson

DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL
Stafford Silien
ssilien@groupe-mind.com

mind
FINTECH

mind Fintech est un service de presse en ligne édité par la société Frontline MEDIA (membre du Spiil) n° CPPAP : 0625 Y 95146

Siège social : 8 boulevard de Sébastopol
75004 Paris.

SAS au capital de 2 315 €