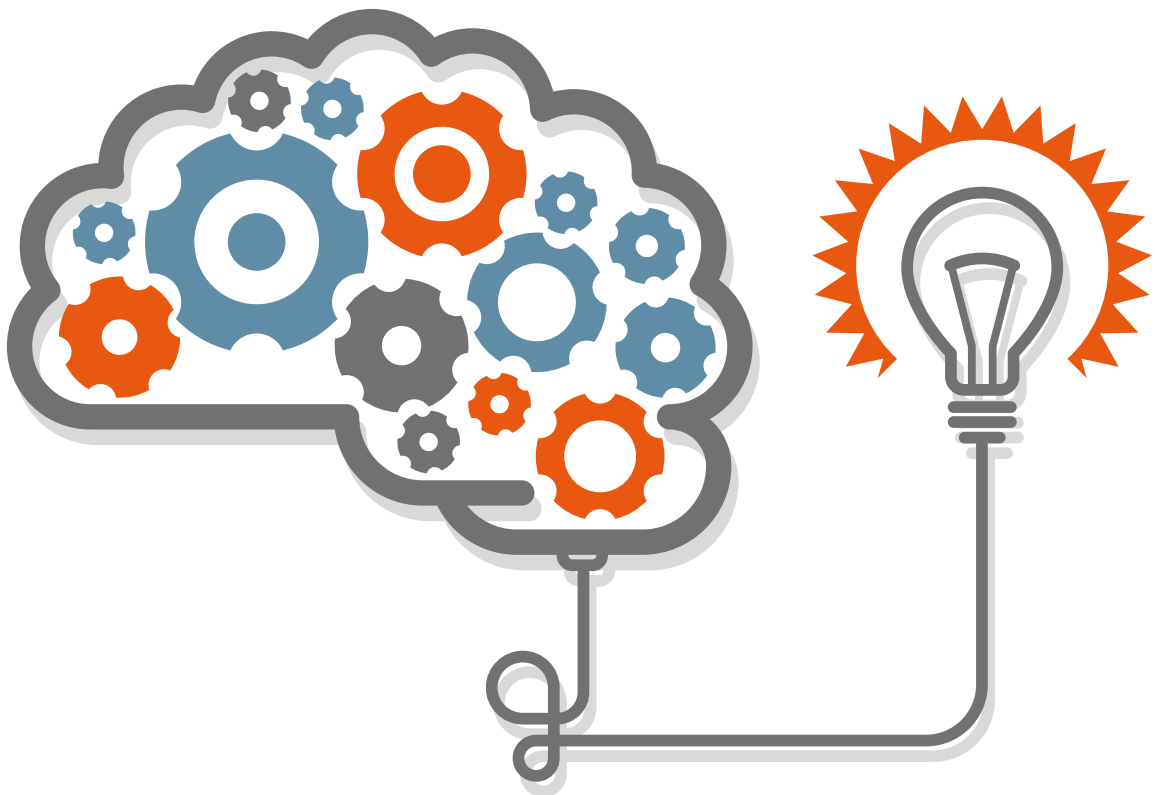




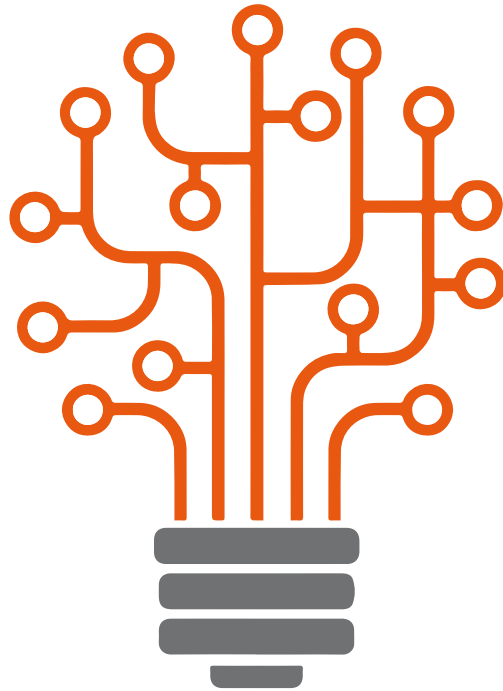
VALUE QUEST
STRATEGY & MANAGEMENT CONSULTING



Développer une culture de l'innovation dans les services financiers à l'ère du digital

Sommaire

- 04_ L'innovation : une préoccupation majeure, une question de survie
- 06_ Instaurer une culture propice à l'innovation
- 08_ Stimuler, accompagner, piloter l'innovation
- 10_ S'ouvrir sur le monde extérieur
- 12_ Quelques clés pour gagner la bataille de l'innovation
- 15_ Les banques et sociétés d'assurances sont-elles en capacité d'innover pour se réinventer ?
- 16_ Résultats détaillés de l'enquête



L'innovation est un de ces mots magiques que l'on peut considérer comme les marqueurs d'une époque. Dans les services financiers, tout le monde en parle comme si c'était devenu un impératif, une évidence, une solution à tous les maux. Et pourtant les analystes financiers qui évaluent les banques et les assureurs continuent à porter l'essentiel de leur attention sur l'optimisation de la performance financière, la maîtrise des charges et du risque. N'est-ce donc qu'un simple pensum de communication auquel on s'astreint dans un monde où la capitalisation boursière mondiale semble se déplacer vers les entreprises technologiques ? Ou doit-on considérer qu'un changement profond est en train de s'opérer en silence, derrière les vitrines quelques peu désuètes des grands réseaux d'agences ? Un changement qui verra naître de nouvelles manières de faire, de nouveaux leaders et de nouveaux modèles économiques dans l'univers des services financiers...

Il suffit de parcourir les communiqués de presse et les présentations faites à la communauté financière pour se convaincre qu'en dépit de l'attention toujours forte portée sur la rentabilité économique, l'innovation est devenue une profonde préoccupation, pour ne pas dire une véritable obsession des équipes dirigeantes des institutions financières. Mais se décréter entreprise innovante ne va pas de soi quand on est un acteur établi des services financiers ; cela nécessite un changement d'état d'esprit plutôt radical qui fait de l'innovation un véritable défi non seulement technique mais également culturel. La prise de conscience semble réelle et la multiplication des initiatives dans les domaines technologiques donne un visage concret à l'innovation, mais on est en droit de s'interroger sur l'impact des actions lancées par les banques et sociétés d'assurances pour mener ce qu'elles appellent leur « révolution digitale ». Au-delà des discours, où en sont donc véritablement les entreprises du secteur en termes de maturité sur les sujets d'innovation, et quels sont les facteurs qui permettront de transformer en profondeur ces entreprises, les facteurs clés de succès dans cette nouvelle bataille ? Et quand on essaie de porter ce diagnostic avec lucidité, il semblerait que l'on ne soit encore qu'au tout début du chemin...



L'innovation : une préoccupation majeure, une question de survie...

L'innovation est devenue un thème incontournable dans la communication financière des banques et sociétés d'assurance. Les dirigeants l'ont placée résolument au cœur de leur stratégie, comme un totem que l'on érige pour conjurer le sort réservé aux industries confrontées à des ruptures technologiques. « Les gains d'efficacité opérationnelle à court terme nous permettront de financer les centaines de millions d'euros que l'on a décidé d'investir dans l'innovation digitale pour être les leaders de demain », semble être un leitmotiv pour à peu près tous les acteurs financiers. Les investissements prévus sont en effet colossaux. Ainsi le Crédit Agricole évoque une enveloppe de 750 millions dédiée à l'innovation digitale, quand BNP Paribas avance le chiffre d'un milliard par an sur les trois prochaines années et ING annonce un investissement de 800 millions pour la mise à niveau de sa plateforme. Alors que les sociétés rivalisent par communiqué de presse interposé pour mettre en avant les initiatives et les montants pharaoniques investis, on peut s'interroger sur la pertinence et l'efficacité de ces actions dans un monde traditionnellement peu ouvert aux ruptures.

Des cycles qui s'accélèrent


C'est un fait, les évolutions rapides de la technologie, des attentes et des usages clients nécessitent pour les acteurs établis d'apprendre à se mouvoir dans un environnement perpétuellement incertain. Les horizons de temps changent, les cycles s'accélèrent au point que sur le front du digital, très peu de ce que l'on pensait être vrai il y a

deux ans reste valable aujourd'hui. Pour des entreprises qui connaissaient jusque-là une transformation majeure par décennie, c'est un changement de paradigme, une remise en cause radicale de la manière d'anticiper et de prendre des décisions. A l'image des start-ups dont elles cherchent à s'inspirer, les sociétés financières doivent désormais être agiles, savoir bouger vite et, le cas échéant, pivoter.

Ce qui est nouveau, c'est que l'innovation est partout : relation client, processus opérationnels, échanges avec les partenaires, gestion des risques, conformité... Il n'est pas un domaine qui échappe à la déferlante. « Tous les compartiments du jeu sont concernés », nous dit un responsable métier d'une grande banque. Et ce ne sont plus seulement les directions des systèmes d'information ou les directions marketing qui sont à la manœuvre. Pire, les DSI sont souvent perçues comme un frein à l'innovation : « Elles sont centrées sur le "legacy" et adoptent une attitude frileuse lorsqu'il s'agit de déployer des solutions novatrices », regrette le Chief Digital Officer d'un assureur. L'innovation n'a plus rien à voir avec la R&D d'antan ; on innove de moins en moins en laboratoire, et de plus en plus au contact direct des équipes de terrain et des clients.

L'innovation, une arme tactique

Autre facteur de confusion pour les stratèges du secteur, le succès en matière d'innovation réside moins dans le fait de disposer d'une vision sur le long terme et d'avoir des idées en rupture que dans la capacité à s'adapter à ce monde qui bouge, à savoir saisir au vol les opportunités technologiques, et anticiper les



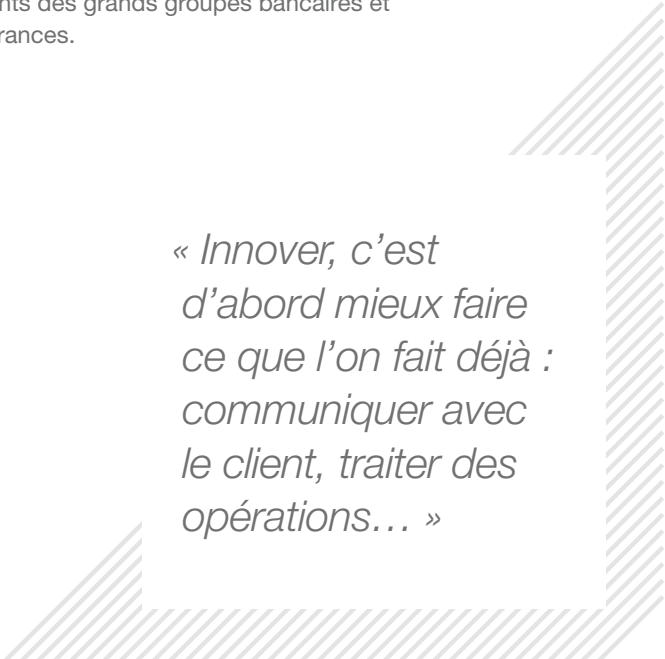
attentes des clients et les nouveaux usages. Comme le précise un dirigeant d'une compagnie d'assurance, « innover, c'est d'abord mieux faire ce que l'on fait déjà : communiquer avec le client, traiter des opérations... ». Ce n'est pas tant l'excellence en matière de techniques financières ou d'actuariat qui fera les leaders de la banque ou de l'assurance de demain, mais bel et bien la capacité à cultiver l'excellence opérationnelle, à prendre les bonnes options tactiques de manière se démarquer de la concurrence et à toujours disposer d'une ou deux longueurs d'avance sur la concurrence. L'innovation d'aujourd'hui, c'est le standard de demain et la garantie de pouvoir rester dans la course.

Un monde toujours plus ouvert

Autre grand changement, le monde est désormais « ouvert » : il n'est plus possible d'innover seul et par ses propres moyens. On ne peut plus ignorer l'écosystème des startups et il est stérile de vouloir concevoir en interne ce qui a déjà été imaginé et testé ailleurs. On découvre l'importance de s'ouvrir sur le monde et d'établir des partenariats. Le Big Data, la cybersécurité, l'intelligence artificielle reposent sur des technologies déjà déployées dans d'autres secteurs. De fait, les frontières s'estompent et le jeu concurrentiel s'ouvre également. L'irruption d'un nouvel acteur issu des télécoms est aujourd'hui perçue comme une menace crédible, car les barrières à l'entrée ont été partiellement abolies. L'arrivée possible des GAFAM dans l'univers des paiements, encouragés par une réglementation qui vise à stimuler la concurrence, vient bouleverser le panorama concurrentiel : il n'y a

plus de domaine protégé et la meilleure défense consiste à atteindre l'excellence dans les services offerts aux clients. Pour un royaume longtemps protégé par de hautes murailles (régulation, nécessité de disposer d'un réseau de distribution « de proximité »), cette ouverture constitue une menace, mais pour qui veut bien y croire, c'est aussi une opportunité de se réinventer.

Et si, au fond, le danger résidait moins dans l'émergence soudaine d'un modèle venu d'ailleurs, capable d'ubériser l'industrie financière, que dans un phénomène Darwinien qui conduirait à l'extinction de grands groupes financiers incapables ou trop lents à s'adapter ? Dès lors on comprend mieux l'attention portée à l'innovation par les dirigeants des grands groupes bancaires et d'assurances.



« Innover, c'est d'abord mieux faire ce que l'on fait déjà : communiquer avec le client, traiter des opérations... »

Instaurer une culture propice à l'innovation

Le responsable de l'innovation d'une grande banque l'admet volontiers, « notre plus grand défi n'est pas de maîtriser la technologie ou le processus d'innovation, c'est de changer la culture, faute de quoi rien de vraiment transformant ne peut advenir ». Un challenge qui pourrait s'avérer beaucoup plus difficile qu'il n'y paraît, car dans le même temps le secteur doit se restructurer. Comme le fait remarquer un des dirigeants de l'Atelier BNP Paribas qui observe et décrypte de longue date les tendances de l'innovation dans le secteur, « la transformation à mener nécessite un changement en profondeur des mentalités qui prendra une ou deux décennies ».

Replacer le client au centre des préoccupations

Les spécialistes de l'innovation que les banques recrutent dans les entreprises de l'internet pour apporter un regard neuf et développer la culture digitale font souvent le même constat : l'ADN des services financiers n'est pas propice à l'émergence d'une culture d'innovation. Conservatisme, maîtrise du risque, conformité, expertises métier pointues, endogamie... Les caractéristiques qui ont permis à la finance de prospérer au cours des dernières décennies se situent aux antipodes des vertus nécessaires pour promouvoir une entreprise innovante « à l'ère du 2.0 ».

Premier défi à relever : il faut replacer le client au cœur des préoccupations et redonner des marges de manœuvre au terrain, ce qui constitue un renversement complet de mode de fonctionnement pour des entreprises traditionnellement concentrées sur l'offre et la production du service. « Pour être performants sur l'innovation, il faut changer de référentiel, cesser de focaliser notre attention sur le coefficient d'exploitation et penser avant tout à la satisfaction client », se plaît à rappeler le Chief Digital Officer d'une grande banque. La révolution numérique vise à améliorer (« réenchanter » diront certains) l'expérience client. Pour ce faire, il faut redonner des marges de manœuvre aux opérationnels et les mobiliser sur les sujets d'innovation. C'est en partant de l'expérience des collaborateurs de terrain et de l'observation des parcours clients et non par l'analyse marketing ou le benchmarking que l'on peut concevoir de nouveaux services innovants et pertinents. Comme nous l'indique le directeur général d'un groupe d'assurance « sur nos plateaux de gestion de sinistres, ce sont désormais les gestionnaires eux-mêmes qui proposent de faire évoluer les processus et les modalités d'échange avec les clients. Je suis le moins bien placé pour savoir ce qui est bon pour le client, et j'explique volontiers à mes collaborateurs qu'ils ne doivent pas attendre de moi que je leur dise ce qu'il faut faire ».

Un nouveau modèle managérial

La vérité ne vient donc plus exclusivement du sommet de l'entreprise et le manager doit passer du rôle de guide, visionnaire et omniscient, à celui d'animateur d'une communauté de collaborateurs capables de créativité et d'initiative. On entre dans une nouvelle ère, celle de « l'entreprise horizontale » et des organisations non hiérarchiques. Pour gagner une bataille qui se joue sur le terrain, au plus près des clients, les banques et assureurs cherchent désormais à promouvoir une plus forte autonomie de leurs métiers. Que ce soit en décentralisant la prise de décision ou en

promouvant un nouveau modèle managérial, l'enjeu est de responsabiliser managers et collaborateurs et de libérer les énergies et l'esprit d'entreprendre.

Il est donc nécessaire de faire le pari de l'intelligence collective, de développer les dispositifs collaboratifs tournés vers le client et les équipes de terrain. Les solutions dans le monde digital ne sont que très rarement issues de l'esprit d'une seule personne. C'est par la force du collectif que l'on fait naître des modèles gagnants. Là encore, cela appelle un changement de philosophie et de mode d'action, à tous les niveaux de l'entreprise. Et cela commence par l'équipe dirigeante. Pour susciter la prise de conscience et l'échange au sein de son comité de direction, le DG du pôle Assurances d'un grand groupe bancaire a ainsi décidé de démarrer chacun de ses comités de direction par une revue des initiatives et chantiers digitaux en cours. « Personne ne sait prédire sérieusement comment va évoluer l'industrie ; c'est pourquoi nous devons réfléchir collectivement afin de mieux appréhender un monde qui bouge de plus en plus vite », nous dit-il.

Le deuxième défi, c'est de faire comprendre en interne qu'il y a urgence, et mobiliser. Un responsable de métier nous dit ainsi : « nous devons marteler qu'il s'agit d'une révolution et nous assurer que l'ensemble de nos équipes a bien conscience des enjeux ». Or aujourd'hui la mobilisation des collaborateurs n'est pas toujours à la hauteur. « Globalement le sentiment d'urgence est faible, en particulier pour les équipes qui ne sont pas au contact des clients », nous dit le responsable innovation d'une autre banque, qui considère précisément que la première de ses missions consiste à évangéliser et provoquer le sentiment d'urgence : « Au-delà des effets d'annonce, aujourd'hui les priorités des dirigeants sont le développement, la rentabilité et la conformité. L'innovation est reléguée au second plan ». Du reste, les référentiels de compétences, les systèmes d'objectifs et de rémunération variable, tant individuels que collectifs, ne valorisent que très rarement l'esprit d'initiative, la créativité et l'innovation.

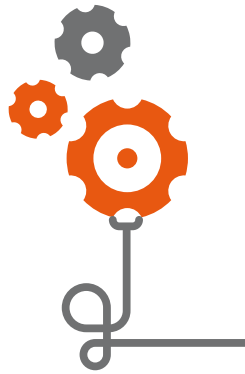
En troisième lieu, il faut être en permanence en mouvement, s'adapter, et faire preuve d'agilité. Créer cette souplesse n'est pas chose facile dans un univers que les régulateurs cherchent à

rendre toujours plus procéduré et normé.

L'agilité fait pourtant partie de ces qualités revendiquées un peu partout dans les services financiers, et en particulier au sein des DSI. Mais comme le souligne, non sans un brin de provocation, le responsable d'un incubateur qui héberge principalement des Fintechs : « Les banquiers ne sont pas les mieux préparés pour faire face aux défis du numérique ; ils ne savent pas ce qu'est l'agilité. Si on leur appliquait les méthodes des start-ups, où l'on apprend à faire le maximum dans un délai contraint et avec des ressources très limitées, il faudrait arrêter la plupart des projets qui sont trop longs, trop coûteux et trop déconnectés de la valeur client ». Ce n'est qu'après avoir véritablement travaillé sur un projet « en mode start-up », avec tout ce que cela suppose d'incertitude, de prise de risque et d'ingéniosité à déployer pour repousser les limites, que les collaborateurs comprennent vraiment la signification et le potentiel de l'agilité. D'où l'idée de certains responsables innovation de grandes banques de procéder par contamination virale, ou par « pollinisation » de la culture en organisant la proximité avec les start-ups. « Il faudrait envoyer nos collaborateurs en stage dans des start-ups pour qu'ils remettent en cause leur manière de faire », admet un manager, lucide sur les difficultés à transformer la culture de l'intérieur.

Un énorme challenge pour les RH

Ayant pris la mesure de l'énorme défi humain que représente le digital, les DRH se mobilisent pour identifier, développer et si nécessaire attirer les talents dont leur entreprise aura besoin. Elles misent bien évidemment sur la formation (digitale, sous forme de modules d'e-learning ou de MOOC, cela va de soi), mais également sur des actions plus percutantes : immersion des cadres dirigeants dans le « bain culturel californien », interventions de start-upers, coaching par des « geeks »... Les moyens sont divers mais ils visent tous à sensibiliser et impliquer les salariés. Et cette mobilisation concerne également les populations les moins naturellement exposées, comme les équipes de back-office qui doivent être préparées à l'évolution de leurs métiers, dans un monde où, demain, la gestion des opérations sera très largement confiée à des automates.



Stimuler, accompagner, piloter l'innovation...

Oser, mobiliser, s'adapter... Le changement culturel est absolument nécessaire, mais il ne sera pas pour autant suffisant. Il faut également, pour passer à l'acte, mettre en œuvre des dispositifs concrets destinés à capter les bonnes idées, les tester, mener les projets d'innovation à bon port et les déployer avec succès au sein de l'entreprise et auprès des clients.


Pour ce faire, on constitue désormais des équipes dédiées au digital ou à l'innovation, chargées d'animer des réseaux de « digital champions » pour irriguer toute l'organisation. On dote également les collaborateurs d'outils qui visent à fluidifier les échanges, faciliter le partage d'information et de connaissance, on les équipe de tablettes ou de PC portables et on repense l'aménagement des espaces de

travail. « Avant d'être digitaux pour nos clients, apprenons à être digitaux pour nous-mêmes », nous disent les banquiers. Qu'il s'agisse de « Digit For All » à la Société Générale ou de « Digital Working » chez BNP Paribas, ces programmes ont pour objectifs d'accélérer la transition vers le numérique, de changer les façons de travailler et accessoirement de gagner en efficacité opérationnelle.

Inciter les collaborateurs à entreprendre

Autre grand axe s'appuyant sur les ressources internes, on cherche à développer l'intrapreneurship. Pour stimuler l'émergence de projets internes, on applique des méthodes inspirées des pratiques du capital-risque pour gérer un portefeuille d'initiatives innovantes. Cela commence par un appel à idées, au travers de dispositifs d'innovation participative (Prix de l'Innovation chez BNP Paribas) ou de hackatons (exemple du programme Start-In d'AXA), ce qui constitue déjà une manière de mobiliser largement un grand nombre de collaborateurs sur des enjeux d'innovation. Par la suite, on offre à certains collaborateurs la possibilité d'être détachés sur un projet pendant plusieurs mois pour développer un service novateur « en mode start-up » et élaborer un MVP (Minimum Viable Product).

Ces start-ups internes bénéficient en général d'un environnement de travail privilégié et d'un accompagnement adapté. BNP Paribas a ainsi créé en 2014 le People's-LAB au sein de son accélérateur business parisien (WAI). Quant à la Société Générale, elle héberge ses intrapreneurs au sein de son technopôle de



« *Fail often,
fail fast...
and learn!* »

Fontenay-sous-Bois sur « Le Plateau », un espace de 1000 m² dédié à l'open-innovation qui n'a rien à envier en termes d'équipements et d'aménagement aux incubateurs les plus réputés.

Un processus d'évaluation qui associe les responsables des business units permet de choisir les projets qui seront ensuite déployés à large échelle.

Instaurer le "droit à l'échec"

Dans l'ancien monde, les initiatives étaient mûrement réfléchies et sélectionnées à l'issue d'un long processus de réflexion stratégique. Désormais, l'heure est plutôt au foisonnement des idées et à la libération des énergies créatives. On essaie, on lance des proof-of-concept, en appliquant l'adage « fail often, fail fast... and learn! ». La majorité de ces initiatives est vouée à l'échec, mais cela fait partie des

règles du jeu. Le Groupe Crédit Agricole l'a même érigé en principe de gestion en adoptant le « programme 222 » : 200 idées, 20 POC et 2 solutions déployées à l'échelle industrielle par an. L'essentiel est de tester et d'apprendre de ses éventuels échecs : il en restera toujours quelque chose.

Une telle approche permet de lancer un nombre significatif de projets avec un coût de développement relativement faible pour ne retenir que les plus prometteurs. Le véritable coût réside du reste principalement dans la nécessité de mobiliser sur ces projets des managers reconnus pour leur compétence et leur dynamisme, profils dont les métiers ont parfois du mal à se dessaisir.

Les règles d'or de l'innovation et de la transformation digitale



S'ouvrir sur le monde extérieur...



En externe, tous les axes permettant de connecter l'entreprise avec l'écosystème de l'innovation sont explorés, que ce soit en créant des incubateurs ou accélérateurs maison (WAI, Le Village ou autres B612), en lançant des actions de co-développement ciblées, ou encore sous forme de partenariats ou de prises de participations dans des start-ups... Au risque, parfois, de se disperser et de dissiper les énergies sur un trop large éventail d'initiatives.

Aujourd'hui personne ne songerait à remettre en cause la nécessité de s'ouvrir sur le monde des start-ups. « Quel que soit le domaine sur lequel on souhaite innover, il y a toujours une start-up qui travaille sur le sujet », nous dit un responsable de métier. Mais dans cet univers vaste et mouvant, il est capital de savoir repérer le plus en amont possible les start-ups les plus

prometteuses, celles que l'on pourrait qualifier de « pépites ». « Certains pensent qu'il suffit d'attendre que les start-ups viennent à nous, c'est une erreur... » nous dit le responsable digital d'une grande banque. Il faut investir dans la connaissance de cet écosystème. La veille est devenue un enjeu capital dans la bataille de l'innovation, si bien que chez les grands acteurs, on trouve généralement des équipes dédiées à cette nouvelle forme d'intelligence économique... Dans certaines banques, on met même à contribution les directions des achats, souvent approchées par des jeunes pousses désireuses de proposer leur technologie aux grands groupes financiers.

Etablir des passerelles avec le monde des start-ups...

La collaboration avec les start-ups peut prendre des formes variées. Le mode de fonctionnement le plus classique consiste à travailler en co-développement dans le cadre d'un projet. L'objectif est à la fois de gagner du temps par rapport à un développement « greenfield » qui serait mené en interne, mais aussi de permettre une montée en compétence plus rapide des équipes internes qui travaillent sur le sujet. De nombreux groupes bancaires et d'assurances ont également investi ces dernières années dans la constitution d'incubateurs pour créer de la proximité avec les start-ups, en partenariat si nécessaire avec des acteurs spécialisés, à l'instar de BNP Paribas qui a collaboré avec la société californienne Plug&Play pour monter un accélérateur dédié aux Fintechs et Assurtechs au sein de la Station F (l'incubateur créé par Xavier Niel, aussi connu sous le nom de « Halle Freyssinet »). Et d'autres formes de partenariat émergent, comme par exemple ceux établis par la Société Générale avec l'école 42, ainsi

qu'avec d'autres acteurs de la French Tech (Player, Liberté Living Lab, le Tank, SenseCube).

Cette ouverture sur l'extérieur ne se limite plus aux frontières européennes et à la Silicon Valley. AXA a notamment ciblé l'Asie en créant deux labs dédiés à l'innovation, à Shanghai et Singapour, ainsi que le fonds "AXA Strategic Ventures" à Hong Kong afin de pouvoir capter des opportunités d'investissement au sein de la région. La Société Générale a quant à elle récemment créé un « Lab Innovation » au Sénégal pour développer des solutions innovantes, principalement destinées à ses filiales d'Afrique sub-saharienne, en relation avec des start-ups locales.

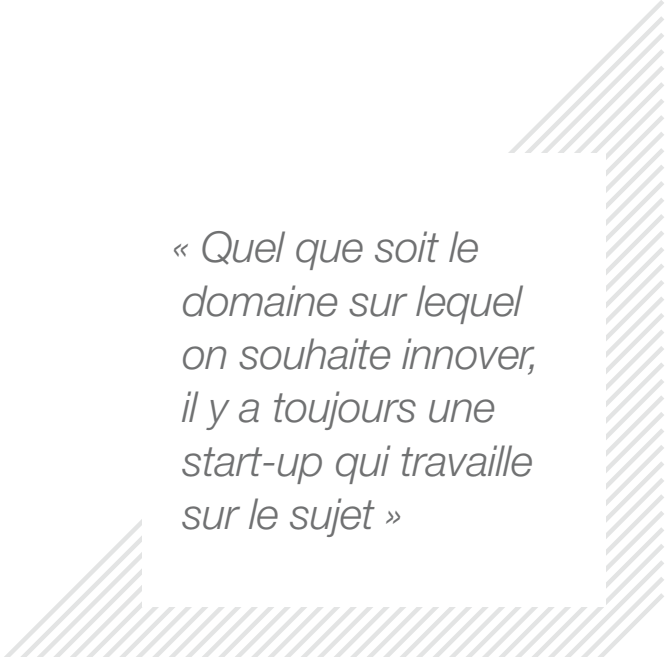
Si la proximité avec les grandes entreprises peut s'avérer être un atout précieux pour les start-ups (soutien financier, apport de compétences métier, coaching, appui au développement par l'ouverture sur des partenaires ou des marchés ...), il faut toutefois veiller à ne pas les « étouffer » par une présence trop affirmée du « grand frère ». Afin de marquer une séparation nette entre les deux mondes, le responsable de l'incubateur d'une banque fixe ainsi deux règles non négociables sur les projets menés en partenariat avec des start-ups : « pas de reporting et pas de demande d'autorisation au management de la banque ». Mieux vaut prévenir car les habitudes ont la vie dure...

... Tout en veillant à ne pas étouffer la flamme

Enfin, les acteurs des services financiers n'hésitent plus à franchir le pas de l'acquisition de Fintechs pour accélérer leurs progrès en matière d'innovation. Citons par exemple les prises de contrôle récentes de Compte-Nickel par BNP Paribas et de Fidor Bank par le groupe BPCE. Souvent la technologie ou le savoir-faire ne représentent qu'une partie de l'intérêt de la jeune pousse rachetée : les acteurs établis souhaitent au travers de ces acquisitions s'inoculer un peu du génie, de la créativité et du dynamisme de la start-up. Le responsable de l'innovation d'une grande banque analyse a

posteriori le cas d'une start-up rachetée puis intégrée dans l'entreprise : « au bout de quelques mois, la capacité créatrice avait disparu, si bien que les fondateurs eux-mêmes ont fini par partir ». Quand on acquiert une start-up, il faut donc veiller à préserver son ADN. Une simple prise de participation peut être parfois la bonne solution. Comme le dit le dirigeant d'une start-up à propos de son actionnaire de référence (une banque) : « Les dirigeants de notre actionnaire ne cherchent pas à nous changer. Au contraire, ils nous demandent de les challenger, de leur montrer comment ils doivent procéder pour s'adapter ». Autre tendance : la prise de participation au travers de fonds d'investissement dédiés aux Fintechs ou Assurtechs qui permet de voir passer un certain nombre de dossiers, de disposer d'un ancrage dans l'écosystème des start-ups et de créer de la proximité avec les sociétés financées tout en maintenant a priori la distance nécessaire avec ces dernières.

Certains en viennent même à prédire qu'un modèle gagnant pour la banque de demain consisterait à agréger des services à valeur ajoutée, conçus en collaboration avec des start-ups, autour d'une plateforme industrielle capable d'opérer des services transactionnels « basiques ». Dans un tel scénario l'appétit des acteurs établis pour les start-ups n'est pas prêt d'être rassasié...



« Quel que soit le domaine sur lequel on souhaite innover, il y a toujours une start-up qui travaille sur le sujet »

Quelques clés pour gagner la bataille de l'innovation...

Instaurer un contexte favorable, former et renforcer les équipes, s'ouvrir sur l'extérieur... Il en faudra davantage pour mener à bien l'immense chantier que constitue la transformation digitale des banques et des sociétés d'assurances, et convertir nos bonnes vieilles institutions financières séculaires en champions de l'innovation et de l'agilité. La transformation s'opère graduellement, lentement... Trop lentement sans doute ! Et l'accélération de ce mouvement ne va pas de soi dans un secteur plutôt conservateur et résistant au changement.

Plusieurs éléments, que l'on pourrait qualifier de « bonnes pratiques », nous paraissent clés pour faciliter cette mutation et en tirer tous les bénéfices.

Pratiquer l'open-innovation

La première clé réside dans la pratique extensive de l'open innovation et donc la capacité à s'inspirer de ce qui existe au-delà des frontières de l'entreprise. Cela suppose d'établir des coopérations non seulement avec des acteurs nativement innovants (start-ups, entreprises technologiques, laboratoires de recherche universitaires...) mais également avec l'ensemble de son écosystème direct (clients, fournisseurs, partenaires... voire avec des concurrents dans une logique de « coopération »). Mais là encore, il ne s'agit pas seulement de sourcer des idées innovantes, encore faut-il savoir les absorber, leur faire franchir les portes de l'entreprise. Comme le résume assez bien le responsable innovation d'une grande banque, « acheter une Fintech ne rend pas votre entreprise plus agile ou plus innovante ». Or cette « capacité d'absorption » est le plus souvent limitée dans les services financiers, en premier lieu car les questions d'innovation restent trop souvent l'apanage d'un nombre limité de personnes. Les

mentalités doivent évoluer : l'innovation doit devenir l'affaire de tous.

Développer les talents

Corollaire de ce qui précède, il est essentiel de renforcer le potentiel d'innovation des équipes internes. Le responsable du pôle assurances d'une grande banque se plaît à le rappeler : « dans les start-ups, la clé de la réussite c'est le collectif, l'équipe. Nous devons penser de la même manière ». Il est capital de savoir mettre ensemble les bonnes personnes, de rassembler tous les talents nécessaires à la réussite des projets. La compétence métier et la masse des connaissances dont disposent les collaborateurs valent de l'or ; elles sont même irremplaçables. Mais comment exploiter au mieux ce potentiel ? Le recrutement externe peut être une solution pour gagner du temps ou renforcer les compétences, mais le graal c'est de trouver parmi ses collaborateurs les talents capables de se comporter en créateurs de start-ups. Il faut pour cela promouvoir, stimuler l'esprit d'entreprise, et valoriser la prise de risque. « Pour entreprendre, il n'est pas nécessaire d'avoir moins de 25 ans et d'habiter dans un garage... », se plaît à répéter le responsable d'un accélérateur parisien. Mais cela suppose de les placer dans des conditions comparables à celles dans lesquelles les start-ups opèrent, en leur laissant de l'autonomie (sortir des schémas de gouvernance et de reporting traditionnels), tout en maintenant une saine pression sur l'obtention de résultats dans des délais et des budgets contraints.

Etre agile

Autre enjeu capital : la capacité à se mouvoir rapidement dans un monde en perpétuelle mutation. C'est un fait, la majorité des DSI se sont converties aux méthodes agiles. On reste

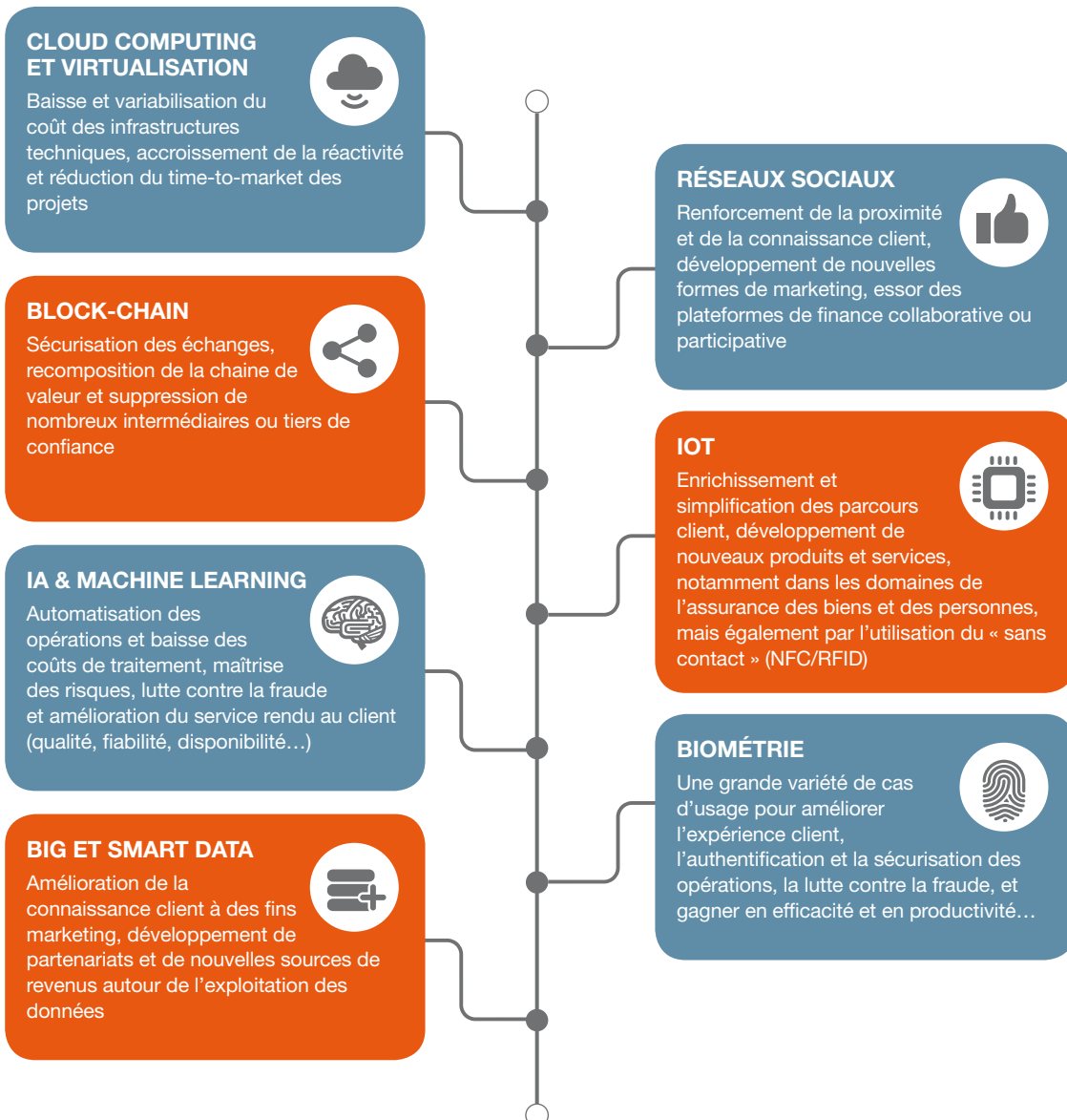
cependant encore assez loin des pratiques en vigueur chez les stars de la Silicon Valley et préconisées au sein des accélérateurs de start-ups. Combien de temps faut-il pour qu'une idée soit évaluée et transformée en projet avec des ressources allouées ? Et lorsqu'un projet démarre, combien de temps faut-il en moyenne avant qu'une première maquette (le fameux MVP) puisse être montrée à des clients ? Certains acteurs l'ont bien compris, le temps de maturation des projets et la vitesse d'exécution sont des facteurs clés de réussite. Mais les banques et les sociétés


d'assurance peuvent elles aussi apprendre et progresser rapidement : à titre d'exemple, il n'a fallu qu'un an au Crédit Agricole pour concevoir et déployer dans l'ensemble des caisses régionales sa nouvelle offre low-cost « EKO ». Une telle rapidité d'exécution aurait été impensable il y a quelques années encore.

Oser, tester et apprendre de ses erreurs

Ensuite, il est nécessaire de multiplier les initiatives, tout en prenant garde à ne pas tomber dans le travers stérile qui consisterait à

Ces technologies qui vont révolutionner les services financiers





trop se disperser, ou encore à lancer des POC sans se donner les moyens d'aller au bout de la démarche. Cela requiert une attention forte de la part des décideurs sur l'allocation des ressources, mais également un changement de mentalité sur la relation au temps et à l'échec. A l'avenir, il faudra savoir mesurer l'impact des initiatives lancées, les réorienter en cours de route, voire les stopper lorsqu'elles s'avèrent infructueuses. A l'image des pratiques en vigueur chez les géants du net, il faut désormais savoir faire des paris sur l'avenir, miser petit au départ, « pour voir », réévaluer en permanence la pertinence de chaque initiative, et savoir renoncer ou au contraire accélérer massivement lorsque cela s'impose. C'est une nouvelle forme de risque qu'il faut apprendre à maîtriser, mais la gestion du risque n'est-elle pas l'un des fondements mêmes des métiers de banquier et d'assureur ?

Chacun l'aura compris, savoir piloter de manière dynamique un portefeuille d'innovations devient donc essentiel. On dit que l'innovation se joue sur le terrain, mais encore faut-il savoir positionner ses joueurs de manière judicieuse, se doter d'un schéma tactique et le faire évoluer en temps réel en fonction, notamment, du jeu déployé par l'équipe adverse. D'où l'importance de ne pas s'enfermer dans des programmes au long cours et de revisiter régulièrement la stratégie métier afin de prendre en compte les menaces et les opportunités qui se présentent, et de centrer l'innovation sur les thèmes les plus porteurs d'enjeux...

Repenser le modèle opérationnel

Enfin, une dernière clé consiste à transformer l'entreprise en un ensemble de plateformes de services, modulaires et interopérables. Cela nécessite de faire évoluer le modèle opérationnel dans le sens d'une désimbrication,

tâche hautement complexe s'il en est pour une banque ou un assureur. C'est une condition essentielle pour améliorer son efficacité opérationnelle, gagner en agilité et pouvoir intégrer rapidement de nouveaux services ou usages, de se connecter à des start-ups, à des partenaires, internes ou externes, et de conserver la maîtrise de son cœur de métier. Le responsable innovation d'une grande banque le reconnaissait avec amertume : « un de nos projets d'intrapreneurship a échoué en raison de notre incapacité à lui fournir un accès aux services dont il avait besoin, alors même que ces fonctions existent en interne ». Cette transformation en plateformes industrielles modulaires et ouvertes sera doute l'un des principaux challenges à relever au cours des prochaines années dans les services financiers.



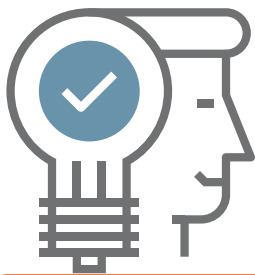
Au-delà de la performance financière, la réussite des banques et des compagnies d'assurances se mesurera à l'aune d'indicateurs d'agilité (time-to-market...) mais également et surtout par la reconnaissance exprimée par les clients eux-mêmes (parts de marché, satisfaction et fidélité client, Net Promoter Score...). Difficile à ce jour de prédire qui seront les grands gagnants de la révolution qui est en train de s'opérer dans le secteur, mais on peut aujourd'hui être raisonnablement optimiste sur l'avenir des banques et sociétés d'assurances et leur capacité à contrer les offensives des nouveaux entrants. La prise de conscience semble désormais acquise au niveau des dirigeants et du management, la mobilisation est bien engagée, les moyens financiers et humains sont progressivement réorientés vers l'innovation et la transformation des modèles opérationnels... On ne peut que reconnaître l'immense chemin parcouru au cours des dernières années. Et si les mentalités ont changé si vite, gageons que les banques et les compagnies d'assurance sauront agir sur l'ensemble des leviers humains et technologiques aujourd'hui à leur disposition pour se réinventer et conserver leur leadership.

Les banques et sociétés d'assurances sont-elles en capacité d'innover pour se réinventer ?

Entre juillet et septembre 2017, ValueQuest a interrogé plus d'une centaine de managers issus de groupes bancaires et sociétés d'assurances afin de recueillir leurs perceptions quant à la manière dont l'innovation était gérée au sein de leur entreprise.

En synthèse de cette enquête, il ressort nettement que les managers de la banque et de l'assurance ont pris conscience de l'impérative

nécessité de miser sur l'innovation et le digital pour se réinventer et transformer en profondeur les business models. Des efforts importants ont déjà été consentis, mais les moyens consacrés restent insuffisants eu égard aux enjeux, et les dispositifs de pilotage de l'innovation semblent encore largement perfectibles. Pour aller de l'avant, il conviendrait de marquer une inflexion principalement sur trois axes :



Renforcer l'agilité et la culture d'innovation, et pour ce faire, mobiliser davantage la RH sur la sensibilisation et la préparation des collaborateurs aux bouleversements annoncés de leur métier



Au-delà des partenariats technologiques avec des fintechs, développer les relations avec l'ensemble de l'écosystème (clients, fournisseurs, concurrents...) et pratiquer plus largement l'open innovation

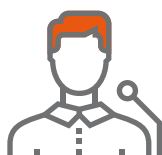


Muscler la gouvernance et la coordination des différentes équipes en charge de l'innovation afin d'optimiser l'allocation des ressources et la cross-fertilisation, tout en veillant à ne pas étouffer la créativité et la prise d'initiative

Résultats détaillés de l'enquête

Méthodologie : onze questions en relation avec l'innovation ont été posées aux personnes interrogées dans le cadre de cette étude. Pour chaque question, elles devaient choisir parmi quatre propositions celle qui décrit le mieux la réalité de leur entreprise telle qu'elles la perçoivent. Le tableau ci-dessous indique pour chaque question posée le pourcentage de

répondants ayant opté pour chacune des quatre propositions ($\Sigma = 100\%$). A chaque proposition est associé un Indice de Maturité dont la valeur est comprise entre 0 (--) et 10 (++) . L'Indice de Maturité Moyen (IMM) correspond à la moyenne pondérée des réponses que nous avons obtenues.



QUESTION / THÈME	--	-	+	++	IMM
Importance perçue	0%	6%	30%	64%	8,6
Priorité stratégique affichée	2%	13%	63%	22%	6,8
Méthodes projet	5%	29%	48%	18%	6,0
Relations avec les start-ups	6%	37%	38%	19%	5,6
Impact des projets	5%	46%	36%	13%	5,3
Organisation & gouvernance	11%	30%	48%	10%	5,2
Sensibilisation /mobilisation des salariés	4%	39%	54%	4%	5,2
Agilité / aptitude à la rupture	10%	30%	56%	4%	5,1
Moyens alloués	16%	35%	39%	11%	4,8
Pratique de l'open innovation	17%	35%	43%	5%	4,5
Développement des talents	16%	44%	35%	5%	4,3

A en croire les managers de la banque et de l'assurance, l'importance stratégique de l'innovation est parfaitement intégrée et comprise : 94% d'entre eux considèrent l'innovation comme importante voire essentielle pour l'avenir de leur entreprise.

Ils ont le sentiment que l'innovation et la transformation digitale sont au cœur de la stratégie de leur entreprise, même si pour une majorité d'entre eux (63%) cette prise de conscience est plutôt récente.

En revanche, les avis sont beaucoup plus nuancés quant à la manière dont les banques et compagnies d'assurances se saisissent du sujet de l'innovation. Ils ne sont que 10% à considérer que l'organisation mise en place pour animer et piloter l'innovation est

vraiment efficace et moins d'un manager sur cinq (18%) pense que leur entreprise s'y prend de la bonne façon pour innover. La grande majorité exprime le sentiment que les méthodes de travail ont peu évolué et que l'on fait « comme avant », sauf peut-être dans la conduite des projets informatiques (essor des méthodes Agiles ?). Le constat est encore plus sévère s'agissant des moyens alloués (humains, financiers...) : 11% seulement des personnes interrogées estiment que ces moyens sont à la hauteur des enjeux et pour la moitié des interviewés (51%), ils sont considérés comme notoirement insuffisants.

Des actions sont régulièrement menées pour sensibiliser et mobiliser les collaborateurs, les inciter à s'impliquer dans l'innovation mais elles ont peu

d'impact et pour 43% des répondants, le niveau de mobilisation des équipes reste faible. Le rôle joué par les Directions des Ressources Humaines dans ce domaine est plutôt mal perçu. Seuls 5% des interviewés considèrent que la politique RH favorise l'émergence et le développement des talents au service de l'innovation.

En termes d'open innovation, les managers perçoivent leur entreprise comme étant ouverte sur le monde extérieur. Si les banques et sociétés d'assurances établissent volontiers des collaborations sur des sujets d'innovation avec des start-ups ou avec le monde universitaire, elles ont assez peu le réflexe d'intégrer leurs « partenaires habituels » (clients, fournisseurs, voire certains concurrents) dans les processus d'innovation.

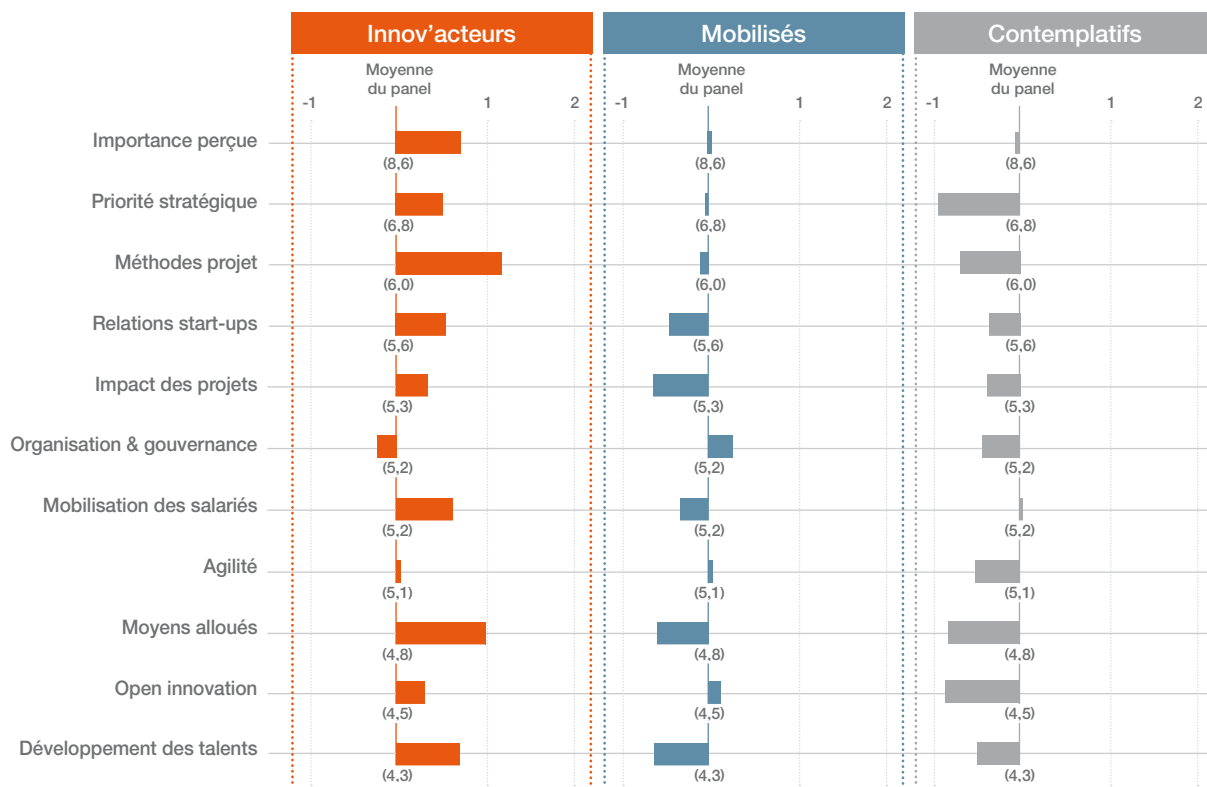
Une fois les investissements réalisés, l'innovation se heurte à de fortes résistances au changement en interne des banques et des compagnies d'assurances. Un « petit 4% » des managers considère que son entreprise est véritablement agile. Cependant 56% la pensent capable d'évoluer et de se transformer à condition que l'on se donne les moyens d'accompagner le changement.

Au bout du compte, la perception des résultats obtenus est assez mitigée. La moitié des managers (51%) exprime le sentiment que les projets d'innovation ont un impact faible ou modéré sur le fonctionnement et la performance de leur entreprise et seuls 13% considèrent ces projets comme véritablement « transformants ».

Ces perceptions « moyennes » sont toutefois à nuancer en fonction du degré d'implication du répondant dans le processus d'innovation. Parmi les personnes qui nous ont indiqué le pourcentage de leur temps consacré à l'innovation, nous avons :

- 30% d'Innov'acteurs (consacrent entre un et sept jours par semaine à l'innovation)
- 40% de Mobilisés (consacrent de l'ordre d'une journée par semaine à l'innovation)
- 30% de Contemplatifs (consacrent moins d'une demi-journée par semaine à innover)

Sans grande surprise, les Innov'acteurs ont une perception nettement plus positive de la manière dont l'innovation est gérée au sein de leur entreprise que les personnes qui sont moins directement impliquées dans le processus d'innovation.



Écart d'indice de maturité en fonction du niveau d'implication dans le processus d'innovation



Nous avons également mesuré les différences de perception qui pouvaient exister entre établissements en analysant les réponses des collaborateurs des principaux groupes bancaires français, et en mesurant l'écart entre leurs perceptions et celles du panel pris dans sa globalité.





Alors qu'elle est restée jusque récemment plutôt discrète sur les sujets d'innovation, la Société Générale affiche des indices de maturité supérieurs d'environ 1 à 2 points à ceux de la moyenne des banques sur la quasi-totalité des critères, ce qui témoigne d'une prise de conscience et d'une mobilisation assez forte des collaborateurs sur ce thème.



Quant à BNP Paribas, qui a annoncé en 2017 un plan d'investissement de 3 milliards d'euros sur trois ans dans le digital, le constat est similaire (quoique moins marqué) même si les managers semblent dubitatifs quant à l'agilité et la capacité de leur banque à se transformer véritablement.



A l'opposé, les collaborateurs du Crédit Agricole laissent transparaître une perception plus négative que la moyenne des répondants sur l'ensemble des thèmes, ce qui reflète principalement un déficit de communication et de mobilisation en interne (ils expriment le sentiment qu'au sein du groupe, l'heure est avant tout à la maîtrise des coûts).



Pour ce qui concerne BPCE, les perceptions des collaborateurs sont contrastées mais globalement en ligne avec la moyenne des banques, et ce en dépit du fait que le groupe a beaucoup communiqué ces deux dernières années sur sa transformation digitale, preuve qu'en la matière, communication ne rime pas nécessairement avec action...

Contacts



Stéphane Leroy
+33 611 414 104



Stéphane Blard
+33 661 253 701

A propos de ValueQuest

Nous sommes une société de conseil en stratégie et management spécialisée sur le secteur des services financiers. Nos équipes accompagnent des banques et sociétés d'assurances sur l'ensemble des dimensions de leurs projets de transformation : stratégie de croissance, digital et innovation, évolutions réglementaires, efficacité opérationnelle...

Notre « quête de valeur » s'exprime sur différents plans :

- Conjuguer connaissance des métiers de nos clients, savoir-faire méthodologique et séniorité des consultants,
- Refuser les dogmes et ne pas céder aux effets de mode : chaque client est singulier et nécessite une réponse adaptée,
- Savoir faire preuve à la fois de créativité et de pragmatisme, avec le souci permanent de l'impact et du résultat de nos missions,
- Etablir une relation durable avec nos clients, fondée sur le respect, la confiance réciproque, l'honnêteté intellectuelle et l'engagement.

ValueQuest constitue, pour les dirigeants des banques et sociétés d'assurance, une alternative solide aux cabinets anglo-saxons sur la plupart des sujets de stratégie opérationnelle.