

# INNOVATION DANS LES SERVICES FINANCIERS

## LES MODÈLES DE RÉUSSITE



Vladimir Drajic

Partenaire Fondateur  
Mix Innovations

Tout le monde s'accorde sur les bénéfices issus de l'innovation, mais les cultures promues dans les établissements financiers y incitent encore peu. L'observation des méthodes employées par les leaders dans ce domaine permet de dégager des bonnes pratiques à mettre en œuvre.

Ouvrir 200 000 nouveaux comptes *private* en trois ans ? RBS l'a fait grâce à une offre innovante permettant aux clients fortunés de transformer une partie de leurs actifs immobiliers en liquidités, et inversement, de rembourser par anticipation leurs crédits immobiliers avec leurs surplus de liquidités – le tout avec un simple clic via Internet.

Un PNB en croissance moyenne annuelle de 43 % depuis 2002... en France ? C'est le résultat d'une innovation des processus de distribution que Boursorama a su identifier et saisir, lui permettant d'être *cost leader* sur son ségment.

Mieux encore : un PNB qui passe de 67 millions de dollars à 357 en seu-

lement trois ans grâce à un nouveau modèle économique déployé par Charles Schwab aux États-Unis lorsqu'il commence à distribuer des fonds gérés par d'autres établissements bancaires à ses propres clients, prenant une commission au passage. Aujourd'hui, cette pratique est banalisée.

Réussir l'innovation est difficile. Tout le monde en parle, mais moins nombreux sont ceux qui savent définir puis exécuter une stratégie focalisée qui génère autant de valeur que les exemples cités ci-dessus. La principale raison pour cela est que les cultures promues dans nos banques sont tout sauf incitatives à l'innovation. Cet article restitue les résultats d'une enquête menée par Mix Innovations en 2007 sur les *best practices* employés par les leaders d'innovation, et offre quelques méthodes pratiques pour leur mise en œuvre.

### DÉFINIR L'INNOVATION

Il y a à peu près autant de définitions du terme "innovation" que d'experts en la matière. Pour nous, l'innovation est une action qui crée une nouvelle dimension de la performance. Cependant, pour mobiliser une organisation, elle nécessite précision. La définition de l'innovation doit être le reflet de la stratégie d'entreprise et du niveau d'ambition qu'elle se donne. Ceci implique un alignement à l'un des objectifs sui-

« Certaines organisations utilisent des « concours d'innovation » autour de différents thèmes, dans le but de stimuler et motiver les collaborateurs à contribuer à leurs idées. »

vants : être leader des coûts, être leader de l'orientation client ou être leader des produits et services (*encadré 1*). Le programme peut ensuite être décliné en fonction des trois leviers d'innovation : des nouvelles offres de service ; des processus améliorés ; des modèles économiques différenciés.

Afin de chiffrer les objectifs du programme, certaines banques utilisent des règles financières, comme le niveau d'investissement requis,

1. RBS

### Objectif : delta PNB de 50 millions de livres

■ La banque britannique RBS concentre son effort d'innovation sur le client. L'équipe de 30 personnes qui pilote le programme cherche des projets permettant de rendre la distribution des services financiers plus simple du point de vue du client. Avant d'être financé, chaque projet doit démontrer qu'il peut générer un delta de PNB de l'ordre de 50 millions de livres par an.

## 2. BANK FIRST

### La Reloadable Prepaid Card

■ Bank First a une approche focalisée sur les offres pour les segments sous-bancarisés. Ces orientations sont communiquées et connues de tous. La banque génère un flux ciblé d'idées et de propositions, qui sont ensuite triées. Issu de cet effort, le projet *Reloadable Prepaid Card* permet aux clients qui n'ont pas de compte courant d'accéder aux services bancaires de base à un prix intéressant. La carte a connu un grand succès commercial.

l'impact sur le chiffre d'affaires, le niveau de réduction des coûts, ou bien le ROI. Ceci permet de définir les benchmarks de performance attendus de chaque sous-projet, les moyens (outils et ressources) à consacrer et les résultats attendus dans un espace-temps défini. Ces éléments constituent un programme d'innovation qui peut être communiqué auprès de l'organisation en vue de mobiliser les efforts.

### FÉDÉRER L'ORGANISATION AUTOUR D'OBJECTIFS PARTAGÉS

Traditionnellement, les programmes d'innovation sont centrés autour de deux concepts. Le premier est que l'innovation est une activité top-down pilotée par des centres d'excellence (chapeauté par le marketing, les SI ou les incubateurs) qui agissent comme des arbitres et des champions des meilleures pratiques auprès de l'organisation. L'autre est que l'innovation est une activité bottom-up pilotée par les collaborateurs, fournisseurs et clients qui sont proches des problématiques opérationnelles du terrain. Les meilleurs programmes arrivent à faire les deux : mettre en place une direction transversale qui mobilise et anime la communauté au niveau du terrain.

Afin d'éviter d'importants dysfonctionnements au démarrage du programme, la direction de l'innova-

tion doit négocier les processus de gestion avec les managers de la banque en tenant compte de leurs priorités et contraintes opérationnelles. En particulier, il est nécessaire de mettre en place des règles pour résoudre les conflits d'intérêt qui résulteront lorsque le programme sera lancé. De la gestion des collaborateurs qui souhaiteraient changer leur affectation hiérarchique, aux idées proposées qui ne sont pas complètement alignées à la stratégie de la banque, à la répartition de la charge de travail pour gérer les requêtes et propositions, les situations nécessitant un arbitrage sont nombreuses et requièrent des règles qui doivent être claires, justes et partagées par tous, si le programme doit réussir (encadré 2).

Certaines organisations utilisent des "concours d'innovation" autour de différents thèmes, dans le but de stimuler et motiver les collaborateurs à contribuer à leurs idées. Ce type d'approche est très efficace, surtout lorsque les dirigeants sont directement impliqués dans le processus. Ayant l'opportunité de s'exprimer sur des sujets qu'ils maîtrisent, les collaborateurs le feront avec d'autant plus d'intérêt et de conviction s'ils savent que la direction générale est à leur écoute, sans intermédiaires.

### MOBILISER LE BON MIX DE PARTICIPANTS

Les équipes qui dirigent le programme d'innovation sont de bien meilleure qualité dans les établissements financiers qui ont une longue pratique de ces démarches. L'incertitude liée à un programme nouveau, sans passé, et risqué par définition, peut décourager la participation des meilleurs professionnels.

Le niveau d'intégration des partenaires externes à l'effort d'innova-

## 3. CHARLES SCHWAB

### À l'écoute des communautés de clients

■ Charles Schwab utilise les communautés de clients de manière systématique pour faciliter l'innovation. La communauté en ligne lui permet de tester des idées de nouvelles offres, de recueillir le feedback des clients concernant son niveau de service ou les attentes non satisfaites. Leurs communautés sont actives de manière continue, permettant à la société d'échanger avec ses clients, et aux clients d'échanger entre eux.

tion peut avoir un impact considérable sur l'efficacité du programme. Les leaders d'innovation ont compris qu'ils ne peuvent en aucun cas disposer en interne de toutes les compétences requises pour résoudre l'ensemble des problèmes complexes auxquels ils font face. La mobilisation de partenaires externes peut prendre la forme de communautés en ligne de clients (encadré 3), de réseaux larges de fournisseurs spécialisés, de communautés de professionnels mobilisées autour de projets définis, ou encore de projets constitués avec des universités. L'outil en ligne [www.toxter.com](http://www.toxter.com), libre d'accès, est une plateforme d'innovation collaborative spécialisée dans le secteur financier, dont le but est de stimuler les échanges d'idées, d'expertise et de contenu professionnel de fond. Il regroupe des professionnels de la banque, de l'assurance, des consultants, des fournisseurs de technologies ainsi que des associations spécialisées du monde de la finance.

### COMPRENDRE LES TENDANCES DE SON ENVIRONNEMENT COMPÉTITIF

Les sociétés qui ont les plus forts taux de croissance sont aussi celles qui investissent le plus pour appréhender les orientations futures de leurs environnements compétitifs (encadré 4). Ceci n'est pas seulement l'œuvre de visionnaires, mais sur-

“ La mobilisation de partenaires externes peut prendre la forme de communautés en ligne de clients, de réseaux larges de fournisseurs spécialisés. ”

## 4. VISA

**Pionnier dans le paiement par mobile**

■ Visa s'est positionné comme pionnier des paiements via téléphones mobiles, ayant bien compris l'impact de cette technologie sur le marché des paiements avant ses concurrents. Avec son partenaire Upaid, Visa a conçu une offre permettant aux clients de payer leurs factures par envoi de SMS sécurisé.

tout le résultat d'un processus bien cadré. Il s'agit de compiler les tendances observables de son environnement (consommation des clients, changements sociodémographiques, réglementation, concurrence, fournisseurs, technologie...) de les extrapoler cinq ans à l'avenir afin de les regrouper autour de leurs drivers du changement. Lorsque les tendances et les drivers sont assimilés, la direction générale peut débattre l'impact de chaque tendance sur son business afin de bâtir une vision commune de l'avenir. En fonction de la cartographie de cet avenir et des forces et faiblesses de l'organisation, opérer les choix stratégiques d'orientation devient plus fiable.

**EXPLOITER LA COMPLEXITÉ**

La complexité est omniprésente dans le secteur des services financiers. Alors qu'elle représente une opportunité à la création de valeur, la plupart des organisations cherchent à la limiter, en rationalisant leurs offres, en simplifiant les opé-

## 5. NORWICH UNION

**Vive la complexité**

■ Norwich Union recherche explicitement la complexité dans la vie de ses clients afin de proposer des solutions simplifiées. En achetant la société Oneswoop (télémarketing et vente des voitures via Internet), elle a pu regrouper la vente d'une voiture, son financement et le contrat d'assurance avec un simple clic.

rations ou en limitant le nombre de fournisseurs. Rechercher la complexité en vue de la maîtriser, allant des opérations back-office à la gestion de la relation client, peut être source d'importants avantages compétitifs (encadré 5). Du point de vue de la chaîne de valeur, ceci implique une analyse des différentes activités pour focaliser ses efforts là où la complexité cause de faibles niveaux de rentabilité. Du point de vue de la gestion de la relation clients, il s'agit de proposer des solutions globales en fonction de la manière dont différentes sources d'informations ou de services sont combinées par le client lors de son achat. Enfin, au niveau des processus internes, il s'agit de cartographier la complexité en fonction du nombre de contributeurs de chaque tâche, et des canaux de communication entre ces contributeurs.

**DÉFINIR ET GÉRER UN PROCESSUS INNOVATION RIGOUREUX**

La gestion de l'innovation est un processus en cinq phases : l'identification d'idées, la préparation de business plans, le développement de prototypes, les tests marché et enfin le déploiement (encadré 6). Étant donné qu'un processus est aussi bon que le maillon le plus faible qui le constitue, il convient de mettre en place des indicateurs de pilotage au niveau de chaque étape, des idées proposées aux performances commerciales des projets industrialisés. Ces indicateurs permettent aux managers du programme de piloter leur propre performance et de focaliser leurs efforts sur les points faibles. La plupart des banquiers et assureurs admettent que leurs efforts pour mesurer l'activité innovation sont largement insuffisants. Même ceux qui déploient des res-

## 6. GE MONEY

**Un processus en trois étapes**

■ GE Money a mis en place un processus en trois étapes. L'incubateur d'idées est utilisé par un comité pour sélectionner les projets prometteurs. Il finance la préparation de business plans avant de décider lesquels iront vers la phase test. Si les tests sont positifs, les projets sont industrialisés.

sources considérables pour mesurer cette activité pensent que leurs indicateurs ne sont pas bien adaptés aux besoins de leurs entreprises. On constate que c'est très rare de voir les entreprises qui lient l'atteinte d'objectifs fixés pour l'activité innovation et les rémunérations de ceux qui pilotent ces activités. Lorsqu'on compare ceci aux packages de rémunération pratiqués par les ventures capitalists ou les firmes de private equity, on constate un écart important qui ne demande qu'à être rapproché.

**COMMUNIQUER POUR CRÉER LA VALEUR**

Réussir l'innovation au sein de son organisation est l'assurance de créer de la valeur à trois niveaux : croissance du chiffre d'affaires, croissance de la marge générée, croissance de la valorisation boursière. Il n'est pas rare de voir des entreprises innovantes avec des ratios coût-bénéfices de l'ordre de 20 à 30. Google et Apple sont d'excellents exemples, avec un ratio coûts-bénéfices qui se situe entre 40 et 50 ! Ce qui incite les marchés à valoriser ainsi ces entreprises est la croissance future des bénéfices que l'innovation facilite. Renforcer la valorisation boursière nécessite une stratégie de communication qui met en avant la démarche d'innovation entreprise par la société, les ressources attribuées au projet, les indicateurs de performance utilisés et quelques exemples de succès. ■

“ La plupart des banquiers et assureurs admettent que leurs efforts pour mesurer l'activité innovation sont largement insuffisants. ”