

## INNOVATION & SERVICES FINANCIERS

### » Idées reçues et facteurs clés de succès

#### L'innovation, une réalité ?

Tout le monde parle d'innovation, et pourtant, est-ce vraiment une réalité dans les services financiers ?

Contrairement à d'autres secteurs, l'innovation n'a pas encore trouvé sa place au sein des établissements bancaires et d'assurance.

Certes, des exceptions viennent infirmer ce point, mais l'innovation « financière » ne se positionne pas encore comme un accélérateur de croissance ou de rentabilité.

Et pourtant ! Face à des démarches et des résultats très disparates, le marché laisse aujourd'hui beaucoup de place à l'innovation.

Que l'innovation soit orientée client ou processus, que l'on parle d'agence du futur, de nouveaux produits ou services « high tech », de relation client « 3.0 », il est surtout fondamental de prendre conscience des potentiels économiques, d'image et de développement existants ...

#### » L'innovation, véritable accélérateur de développement

L'innovation ne se résume pas aux nouveaux produits. Là où certains grands dirigeants, mondialement connus, vont recréer sans cesse leur marché (Téléphonie Mobile, Internet...), dans la banque & assurance, univers contraint et réglementé par excellence, il n'est pas facile de créer le produit financier du siècle ! Penser « développement » c'est aussi et surtout, penser usage client...

Innové en pensant usage client c'est amener les clients et prospects à être davantage consommateurs de banque ou d'assurance avec des produits cœur de métier (co-branding pour les cartes bancaires, tiers-payant

généralisé) ou non (offre de téléphonie mobile, carte sans contact pour les transports en commun, ...). Innover, c'est d'abord se différencier par rapport au marché.

La différenciation joue son rôle comme d'accélérateur de développement.

Sur des marchés tendus et fortement concurrentiels comme les marchés banque & assurance, innover c'est capter par la différenciation une clientèle fortement sollicitée par la concurrence et donc augmenter ses parts de marché.

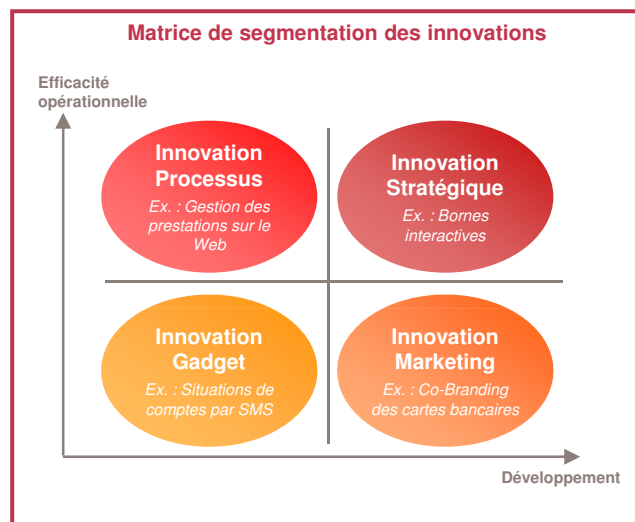
#### » L'innovation, levier d'efficacité opérationnelle

L'innovation n'est pas seulement un facteur différenciant par rapport au marché, c'est aussi un fort levier d'efficacité opérationnelle.

Innové permet de gagner en compétitivité, et ce dans de nombreux domaines :

- Optimiser ses plateformes informatiques afin de rationaliser le temps passé par le personnel ;
- Avoir une vue 360° sur ses clients (CRM), connaître leurs contrats dans l'ensemble des activités de l'Institution (banque, assurance, retraite, épargne, ...) et ainsi cibler ses actions et ses messages ;
- Valoriser son image et réduire ses coûts de back office (exemple : une banque crée un portail web permettant aux clients de réaliser eux-mêmes certains actes de gestion).

Le succès de l'innovation se mesure donc sur 2 axes, le développement et l'efficacité opérationnelle.



## Innovation : quels facteurs clés de succès ?

La génération de nouvelles idées n'est généralement pas un problème... Et pourtant, il est tellement facile de passer à coté ! Alors comment les identifier, les mettre à profit, les porter et les utiliser efficacement ?

### » Une dynamique portée par la Direction Générale

Accélérateur du développement commercial et de l'efficacité opérationnelle, l'innovation est un facteur déterminant de la stratégie générale de l'entreprise.

L'ancrage auprès de la Direction Générale est un facteur clé de succès de l'innovation.

L'innovation doit donc être portée par une autorité forte, représentée par quelqu'un de reconnu par les métiers, avec un rattachement hiérarchique élevé.

Les exemples ces dernières années ne manquent pas : Apple et son patron emblématique Steve Jobs, qui a permis à Apple de devenir l'entreprise reconnue comme la plus innovante du monde. Alstom, qui a créé en 2008

un Conseil de l'innovation (I Nove you), composé de représentants des différentes fonctions et qui a permis à l'entreprise de gagner le Railway Industry Innovation Award pour sa technologie Fleet Console, de fonder un fond d'investissement dans l'éco innovation et de gagner des points en terme de notoriété.

Sous la pression de nouveaux entrants et des évolutions du secteur, innover devient pour la banque & assurance une obligation et les directions générales en ont pris conscience : « l'assurance doit prendre des risques et accompagner l'innovation » dit Gérard Andreck, président de la Macif.

### » Une démarche ancrée dans tous les métiers

L'innovation dans les entreprises françaises est trop souvent associée à une direction satellite, qui travaille en vase clos. La faculté à innover dépend de la capacité du groupe à mettre de la créativité à tous les niveaux, tous les métiers, et de l'implication dans tout le réseau.

Pour conduire des projets d'innovation dans les meilleures conditions et avec les meilleures chances de succès, l'entreprise doit mettre en place une organisation de l'innovation.

La démarche est destinée à créer les conditions d'une réflexion permanente et collective, à donner des méthodes communes de travail, à capitaliser sur les savoir-faire, à évaluer en permanence l'efficacité de l'organisation, à mettre en œuvre des innovations rapidement afin d'obtenir des quick wins.

Cette démarche collaborative, associe toutes les compétences de l'entreprise autour des projets. Elle se décompose en 3 étapes :

#### « Ruche »

La première étape consiste à anticiper, écouter, identifier, partager les tendances, les idées, les concepts, capter les courants, et leurs impacts sur les métiers.

#### « Incubateur »

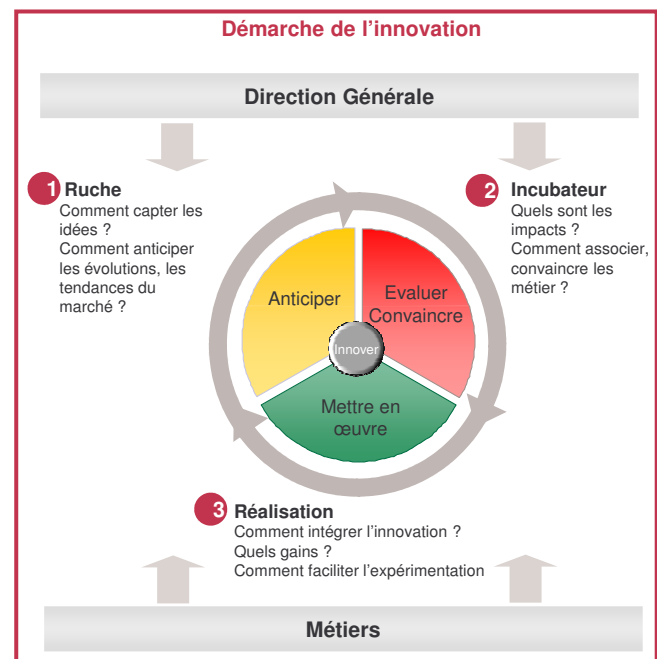
La deuxième étape «incubateur» consiste à concevoir, analyser, qualifier, élaborer des projets avec les métiers. L'incubateur a un rôle clé en facilitant les échanges avec les directions concernées, appelées à prendre le relais dès que les projets entrent dans leur phase de maturité.

#### « Réalisation »

L'expérimentation rapide est un élément clé d'une démarche d'innovation car elle permet de tester, concrétiser, valider les idées.

La phase de mise en œuvre est la prise de relais par les différents métiers concernés par l'innovation. Cette phase est un point critique du processus.

L'organisation en structure de « ruche », et « d'incubateur » présente l'avantage de pouvoir s'appliquer aux différents types de projets d'innovation.



La réussite de l'innovation repose autant sur les idées que vous pourrez faire émerger que sur votre capacité à les exploiter et à les mettre en œuvre.

## » Des courants porteurs d'innovation

### Accélérer la mise en œuvre de la stratégie du Groupe par le biais d'une innovation de rupture

La mise en place d'une veille technologique et stratégique, positionnée proche de la Direction Générale et des métiers permettra de détecter les sources d'innovation de « rupture » alignées sur la stratégie moyen et long terme de l'entreprise.

L'accessibilité des technologies de géolocalisation a ouvert par exemple de nouvelles perspectives aux assureurs auto en matière de maîtrise des risques et de fournitures de services à valeur ajoutée (assistance, guidage, vol, ...)

### Capter les courants ascendants pour une innovation porteuse d'amélioration continue

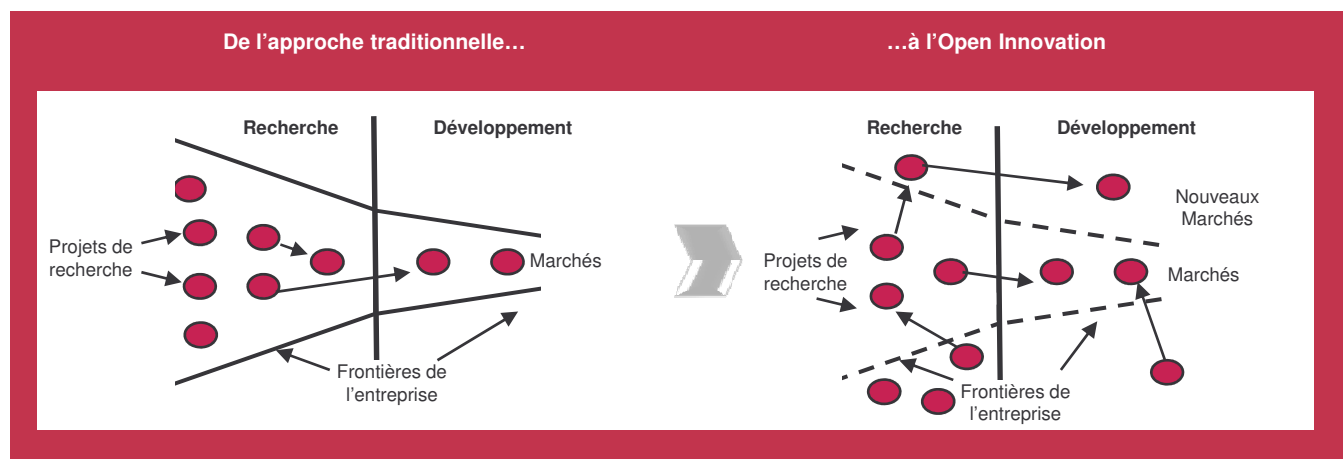
L'ensemble des collaborateurs et le middle management en particulier, sont porteurs d'idées innovantes contribuant à l'amélioration continue de l'entreprise. Les démarches d'innovation participative et de boîtes à idées, sous réserve qu'elles soient canalisées et bien implémentées, ont fait leur preuve dans de nombreuses entreprises.

### Innover au-delà des frontières de l'entreprise

La diffusion des connaissances et la mondialisation favorisent la mise en place de nouveaux modèles d'innovation fondés sur des approches partenariales.

L'open innovation ou innovation ouverte, fondée sur la collaboration intra et inter-entreprises, qui a fait ses preuves dans le domaine industriel, sera source d'avantages concurrentiels forts pour les banquiers et assureurs qui sauront la mettre en œuvre.

Atos Consulting a mené en 2009 une étude européenne multisectorielle sur l'Open Innovation. Cette étude a notamment permis d'évaluer le degré d'adoption de l'open innovation dans les entreprises et au travers des best practices, de déterminer les leviers d'actions à mettre en œuvre pour accroître la capacité et l'efficacité d'innovation, en mode "open".



## » Succès & échecs, les mesurer, les accepter

Nombreuses sont les initiatives autour du management de l'innovation qui ont échoué en générant de fortes déceptions parmi les collaborateurs faute d'une mise en œuvre cadrée au travers d'un management fort : boîte à idée qui finit par déborder faute de traitement efficace, projet innovant lancé sans prise en compte des réels besoins des utilisateurs, ...

L'innovation trouvera sa légitimité dans l'entreprise si elle est portée au sein de projets avec des échéances visibles et courtes, de 6 mois à 1 an, afin de montrer des résultats tangibles et éviter les effets tunnels générateurs de déception. Des démarches par prototypage faciliteront le déploiement de l'innovation et la mesure du succès. Dans ce cadre maîtrisé, l'échec sera accepté car non pénalisant pour l'entreprise.

## Innovation : quels leviers, accélérateurs de mise en œuvre ?

Ne pas passer à côté de ...

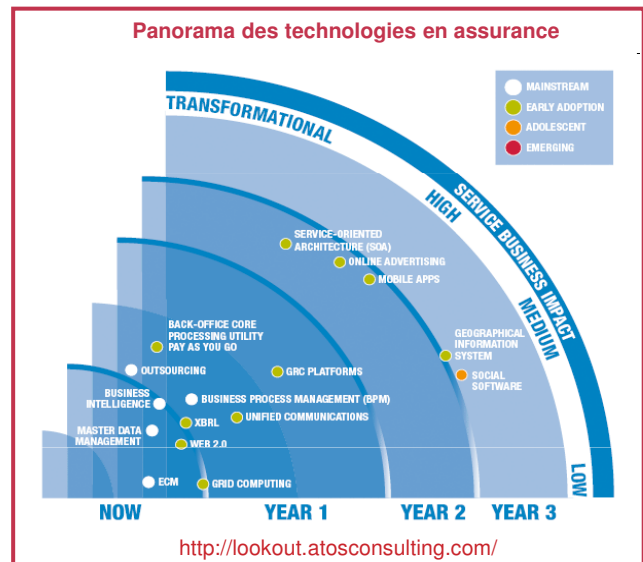
### » De la technologie

Bien ciblée, la technologie permet de développer de nouveaux usages, par exemple :

- La visioconférence, l'identification client ou la PLV dynamique transforment la banque en un espace ouvert et interactif ;
- De nouveaux services bancaires apparaissent pour capter les "déserts bancaires". Le mobile banking qui est une convergence de nombreuses technologies part ainsi à la conquête des populations dites "non bancarisées"...

Pour utiliser la technologie comme levier d'innovation, chaque entreprise devrait être capable de prévoir et d'anticiper l'émergence des nouvelles technologies ou des nouveaux usages des technologies existantes, et ainsi d'évaluer leur impact sur son activité.

Atos Consulting publie chaque année un panorama des évolutions technologiques et sectorielles qui guideront l'innovation à moyen et long terme. Une vingtaine de secteurs sont couverts dont l'assurance, la banque de détail et le marché des capitaux.



### » Du développement durable

Nouveau relais de croissance, d'opportunité de réduction des coûts ou vecteur d'image, le développement durable est devenu un levier incontournable des nouvelles stratégies bancaires.

Dans un marché mature, au taux de bancarisation élevé et caractérisé par des clients fidèles, le développement durable apparaît comme une formidable opportunité d'élargir son offre produits pour capter de nouveaux clients. Les années 2006 et 2007 furent celles de la déclinaison des livrets d'épargne et des prêts verts par les réseaux bancaires (Energibio : BNP Paribas, PREVair : Banque Populaire, Prêt Economies d'Energie : Crédit Agricole...).

Depuis, les initiatives sont devenues plus spécifiques et innovantes, tel le changement de notation des produits bancaires des Caisses d'Epargne pour y inclure la responsabilité et l'impact climatique.

420 milliards d'euros d'investissement seront nécessaires

d'ici 2020 pour atteindre les objectifs du Grenelle de l'environnement. Le potentiel est donc considérable pour les acteurs bancaires qui sauront se positionner comme Partenaires financiers incontournables des grands chantiers environnementaux.

Le développement durable est également l'occasion d'améliorer l'image d'un secteur affecté par la crise financière et qui fait face à un public demandeur d'une économie plus sociale et plus durable.

Le développement durable est une occasion de réduire ses coûts en proposant des méthodes de travail innovantes et en adéquation avec les nouvelles directives législatives et sociétales.

Le groupe Atos, acteur engagé du développement durable, a développé en 2009 pour le compte d'une grande banque française une démarche d'innovation « green business ». Nous pouvons vous aider à faire du développement durable un relais de croissance.

#### CONTACTS

Atos Consulting  
Tour Manhattan  
5-6, place de l'Iris  
92926 La Défense Cedex  
Tél. : +33(0)1 70 92 47 77  
Fr-ac.contacts@atos-consulting.com

[www.atos-consulting.com](http://www.atos-consulting.com)

#### A propos d'Atos Consulting

Atos Consulting, le pôle conseil d'Atos Origin, est l'un des leaders sur le marché des services de conseil en management et en systèmes d'information.

Avec plus de 2 500 collaborateurs dans le monde, Atos Consulting accompagne ses clients dans leurs projets de transformation organisationnelle et technologique en leur apportant des solutions pragmatiques et innovantes dans les télécommunications, l'industrie, les services financiers et le secteur public.

*Atos, Atos et le poisson, Atos Origin et le poisson, Atos Consulting ainsi que le poisson sont des marques déposées d'Atos Origin SA.*