

Les études 2006 d'Athling/Management

**L'innovation dans les services  
financiers spécialisés :  
quelles contributions au  
développement de demain ?**

**Contexte général de cette étude**

---

Cabinet de conseil en stratégie et management indépendant, Athling/Management intervient sur le secteur bancaire et, plus particulièrement, **auprès de spécialisés des services financiers**. Notre expérience et notre savoir-faire sur cette filière nous permettent d'apporter **très rapidement** une réelle valeur ajoutée sur les missions. Nous intervenons à la fois en tant que **conseillers de direction générale**, et **en immersion** complète au sein des équipes des différentes directions.

Lors de nos contacts réguliers avec des dirigeants d'établissements de crédit ou de compagnies d'assurances, nous avons noté leur intérêt **de faire un bilan sur l'innovation dans ce secteur**. Aussi, nous avons lancé **une étude sur ce thème en 2006** dont les résultats sont présentés dans un dossier plus complet (148 pages, 43 fiches thématiques). L'approche retenue a permis de prendre en considération **plus de 100 établissements financiers/bancaires**.

L'étude est articulée **autour de cinq thèmes** :

- ▶ **Thème N°1 Pourquoi innover ?**
- ▶ **Thème N°2 L'innovation : mythe ou réalité ?**
- ▶ **Thème N°3 Les accélérateurs et freins en matière d'innovation**
- ▶ **Thème N°4 L'organisation pour innover**
- ▶ **Thème N°5 Des pistes d'innovation**

## Synthèse

"De plus, la banque innove. Fortement..." conclut le rapport Pastré en mai 2006. Tous les acteurs interrogés s'accordent sur le caractère vital de l'innovation dans les services financiers spécialisés. **C'est souvent LE sujet de préoccupation si l'on compte le nombre de fois où est cité ce terme dans les derniers rapports annuels** (voir tableau N°1).

Tableau N°1 : Nombre de citations dans les rapports annuels ayant pour racine « innov »

Etablissement	2002	2003	2004	2005
<b>Banques commerciales</b>				
BNP Paribas	15	30	35	35
Crédit Mutuel	6	8	8	3
Groupe Banque Populaire	–	8	11	28
Groupe Caisse d'Epargne	16	26	27	29
Groupe Crédit Agricole	–	–	–	12
Société Générale	22	13	24	24
<b>Etablissements spécialisés</b>				
Cetelem	–	–	–	52
Cofidis	–	–	–	4
Crédit Foncier	2	8	3	15
Crédit Immobilier de France	–	1	1	–
Finaref	–	–	1	1
Franfinance	–	–	–	28
LaSer	21	–	15	29
Sofinco	–	–	–	18

Sources : Rapports annuels

Pourtant quantitativement, **les investissements** en matière d'innovation (voir tableau N°2) semblent **peu élevés (moins de 1%<sup>1</sup> du PNB généré, soit près de 900 millions d'euros en 2005)**, voire pas mesurés. Si les acteurs bancaires et financiers ont souvent des entités dédiées (**plus de 60% des établissements interrogés**), **les effectifs sont proportionnellement faibles**.

**L'omniprésence de la réglementation<sup>2</sup>** dans ce secteur tend à harmoniser les

<sup>1</sup> A comparer aux **6%** en moyenne tous secteurs d'activité confondus (ratio [Dépenses de R&D 2004] / [Chiffre d'affaires 2004] calculés pour un échantillon de 70 sociétés internationales)

<sup>2</sup> Hors réglementation de type CRB 97-02 ou Bâle 2

## Communiqué de presse du lundi 16 octobre 2006

produits / services, **laissant une place prépondérante au Marketing** pour se différencier. Cette réglementation est **perçue différemment selon la taille** des établissements (effectif, total du bilan). Du fait d'investissements proportionnellement plus faibles et d'un ROI plus rapide, les acteurs les plus importants en taille s'en accommodent mieux et estiment qu'elle favorise l'innovation.

Tableau N°2 : Tableau comparatif des dépenses R&D

	Effectifs	Chiffre d'affaires ou PNB en M€	Dépenses R&D M€	Ratio [Dépenses R&D] / [CA ou PNB]
Secteur bancaire français (*)	429 347	89 563	896	1%
Renault	126 584	41 338	2 034	5%
Peugeot Citroën Automobile	208 500	56 267	2 862	5%
Sanofi-Aventis	153 300	27 311	4 044	15%
France Télécom	104 661	49 038	736	1,50%
Total	112 877	143 168	676	0,5%
EADS	113 210	34 206	2 075	6%
Microsoft	61 000	31 706	4 927	16%
Ford (Monde)	300 000	129 598	6 375	5%
Boeing	153 300	43 704	1 757	4%

Sources : Rapports annuels 2005

(\*) Effectifs en 2004

Comment accélérer l'innovation ? Que retenir des processus d'innovation mis en place dans le secteur industriel ? Quel est l'apport des technologies de l'information et de la télécommunication ? **Notre étude sur le 2ème trimestre 2006** fait ressortir **les 4 enseignements suivants** :

- 1) L'innovation doit **faire partie intégrante** de la stratégie globale de l'entreprise et de sa culture.
- 2) Capter en permanence l'information en interne et en externe est indispensable pour innover et nécessite de **disposer d'une organisation et d'outils ad hoc...** à adapter dans le temps.
- 3) Les attentes des clients changent. **Le paiement de l'usage** est devenu central. Les produits et services doivent viser **la flexibilité d'utilisation** et cibler un segment précis de clientèle (notion de communauté ?).
- 4) La maîtrise des technologies offre de multiples possibilités d'innovation au-delà des process non visibles pour le client.

**1) L'innovation doit faire partie intégrante de la stratégie globale de l'entreprise et de sa culture.**

**La nomination d'un responsable de l'innovation** est un premier signe fort de la volonté de la Direction Générale de mettre l'accent sur l'innovation. Sans responsable de l'innovation, pas de catalyseur, pas de pilote. La seconde mesure à prendre est **de mettre en place un système de remontée et de gestion des idées** pour les canaliser et les exploiter sans *a priori*.

**A retenir**

Chez 3M (69.000 collaborateurs), **les 7.000 chercheurs R&D** peuvent consacrer **15% de leur temps de travail** à leurs recherches personnelles.

Chez Google, chaque ingénieur peut disposer **d'une journée de temps libre par semaine** pour travailler sur des idées ou des projets qui ne font pas partie de ses missions.

**L'appui d'une entité dédiée** est crucial lors **de la mise en œuvre d'une idée** (phase projet), en particulier lors du développement d'un prototype pour la tester avant la généralisation. A noter que **plus de 60% des établissements<sup>3</sup> interrogés ont une entité dédiée à l'innovation**. Les équipes sont souvent constituées de **moins de cinq collaborateurs**. Dans le cas d'un rattachement de cette entité à la Direction du Marketing, l'innovation était souvent ponctuelle et orientée Produits / Marketing. **Son rattachement à la Direction Générale l'inscrit dans un processus continu et la place au centre des valeurs permanentes de l'entreprise.**

Enfin, à l'inverse des entreprises industrielles, **les acteurs des services financiers spécialisés ne déposent pas de brevets<sup>4</sup> sur des procédés**, même si ceux-ci sont cruciaux pour leur activité.

<sup>3</sup> Pour rappel, la Banque de France dénombre 855 établissements de crédit au 31 décembre 2005 (hors Monaco). Par extrapolation, **plus de 500 établissements de crédit disposeraient d'une entité dédiée à l'innovation**.

<sup>4</sup> **6.403 brevets ont été déposés en 2005 en France**. Les trois principaux déposants sont : le groupe Renault (607), l'Oréal (525) et Peugeot Citroën Automobile (386).

**2) Capturer en permanence l'information en interne et en externe est indispensable pour innover et nécessite de disposer d'une organisation et d'outils ad hoc... à adapter dans le temps.**

Les systèmes d'innovation participative et de veille technologique doivent être organisés *a minima*. **7 établissements sur 10<sup>5</sup> déclarent avoir mis en place un système d'innovation participative.** Chaque collaborateur doit connaître son rôle dans le processus, en particulier ceux qui pilotent, animent, trient et remontent les informations, ainsi que le système de gratification.

La difficulté majeure des systèmes d'innovation participative est **le risque d'essoufflement au fil du temps.** Pour entretenir la dynamique, les entreprises ont mis en place des systèmes d'intéressement, sélectionné les idées à développer, communiqué régulièrement et laissé du temps à leurs collaborateurs pour trouver de bonnes idées.

Les entités de veille technologique les plus efficaces sont celles qui se sont spécialisées dans un domaine précis et qui s'appuient sur un noyau dur d'adhérents comme le prouvent **l'Atelier de BNP Paribas et l'Echangeur de LaSer-Cofinoga.**

**3) Les attentes des clients changent. Le paiement de l'usage est devenu central. Les produits et services doivent viser la flexibilité d'utilisation et cibler un segment précis de clientèle (notion de communauté ?).**

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) donnent aux clients accès à un nombre considérable d'informations, souvent gratuites. Les comparaisons sont facilitées. Dans ce contexte, pour attirer des clients, **les nouveaux produits / services ciblent des segments très précis de clientèle.** Ainsi, le prêt viager hypothécaire s'adresse uniquement aux seniors et toutes les banques proposent maintenant des packs « Jeune ». **Les produits deviennent également de plus en plus souples.**

<sup>5</sup> Ce qui concernerait **près de 600 établissements de crédit.**

## Communiqué de presse du lundi 16 octobre 2006

Les nouveaux produits / services ont représenté **6,5% de la production nouvelle des spécialisés, soit 5,9 milliards d'euros**. Ce pourcentage serait **de l'ordre de 2,5% pour les banques commerciales**.

### **4) La maîtrise des technologies offre de multiples possibilités d'innovation au-delà des process non visibles pour le client.**

Les services sur Internet sont un axe de développement incontournable. L'e-commerce explose ces dernières années. La production de nouveaux crédits devrait **doubler d'ici 3 ans**. Les courtiers en ligne sont en plein essor. **De nombreux spécialisés ne cachent pas leur intention de réaliser plus de 25% de leur production via Internet.**

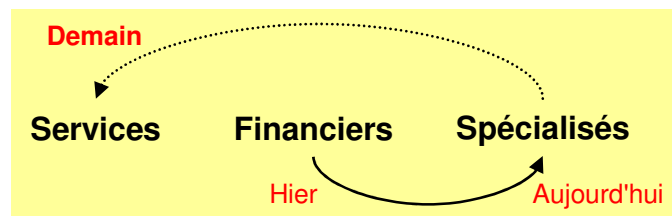
**De nombreuses pistes restent à explorer du côté des moyens de paiement.** Si la création d'un espace unique des paiements en euros (Single Euro Payment Area – SEPA) peut accroître la concurrence, **la carte sans contact ou le paiement via téléphone mobile** (appelé aussi mobile) seraient de nature à changer profondément les habitudes des clients et le mode de relation avec leurs banques / assureurs. En particulier, le mobile va prendre de plus en plus de place dans "nos" quotidiens : **les acteurs bancaires / financiers travaillent aussi sur des offres adaptées (paiement, crédit, services SMS).**

## Conclusion

Il était ressorti en 2005 de notre étude sur les Alliances & Partenariats dans les services financiers spécialisés (voir tableau N°3) :

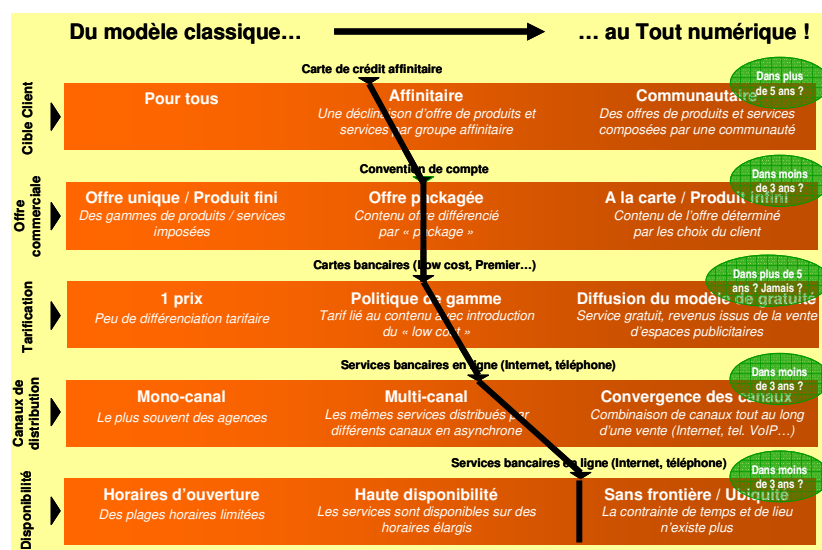
- ▶ que **le phénomène d'A&P allait s'amplifier** dans les années à venir ;
- ▶ que **le scénario 'Full services'** (les spécialisés jouent le rôle d'assembleur / agrégateur de services) **était un scénario de rupture plausible, de même que le scénario 'Internationalisation'** (exportation du business model Crédit à l'international).

Tableau N°3 : Schéma d'évolution possible du métier des spécialisés



**Nous pensons aujourd'hui que les services financiers spécialisés pourraient d'ici 3 ans "copier"** (voir tableau N°4) **pour partie le modèle économique basé sur le Tout numérique (i.e. économie numérique). Mais de là à le dupliquer dans son intégralité... pas avant 5 à 10 ans ?**

Tableau N°4 : Situation des acteurs financiers par rapport à un modèle d'économie numérique





***L'exigence de l'athlète au service de vos ambitions***

**Votre contact chez Athling *Management* :**

**Pierre Blanc, Associé**

**132, Bureaux de la Colline**

**92 213 Saint-Cloud Cedex**

**Tel. : +33 (0) 1 41 12 08 81**

**Mobile : +33 (0) 6 14 68 75 79**

**E-mail : [pblanc@athling.com](mailto:pblanc@athling.com)**