

# Roulez jeunesse !

Pour tenir tête à une rude concurrence, il faut innover. Quatre experts donnent leur point de vue sur l'évolution de l'industrie bancaire et les chances offertes par l'innovation.

Texte : Urs Schwarz Illustration : Lyndon Hayes

Pas de progrès sans innovation. Celui qui se repose sur ses lauriers ...

**URS SCHWARZ: Je ne connais pas d'entreprise qui ne se dise pas innovante. Que faut-il faire pour l'être ?**

**S. JANSZKY:** L'innovation n'est souvent qu'une affaire de marketing et quand on regarde les budgets alloués à la gestion de l'innovation et aux départements dédiés, le nombre d'entreprises soi-disant innovantes chute. Ce qu'il faut ? Apprendre à oublier : «learn to unlearn». Nous travaillons tous selon des schémas que nous pensons immuables. La plupart du temps, un nouveau modèle commercial contredit

les règles du modèle précédent. Les collaborateurs doivent être prêts à oublier le passé et à agir selon de nouvelles règles.

**C. SCHMID:** Une rupture. Il faut être prêt à cannibaliser ses propres produits pour s'améliorer. Le risque de la nouveauté, voilà ce qui marque une culture d'entreprise.

**Comment caractériseriez-vous une innovation ?**

**S. JANSZKY:** Il y a des innovations plus ou moins importantes. Le lifting d'un produit concerne avant tout le design, il reste mineur. L'amélioration d'un produit va un peu plus loin : je fabrique des réveils et une enquête clients me suggère d'y ajouter une touche. Ensuite vient le renouvellement : une génération de produits est remplacée par une autre, plus sophistiquée. Mais la plus grande innovation survient lorsque le modèle commercial ou la vision et la mission de l'entreprise changent. Bien sûr, toutes les innovations se justifient. L'important est d'être d'accord sur les termes employés. Souvent, les personnes discutent sans se comprendre, car lorsqu'elles disent innovation, l'une pense changement de modèle commercial tandis que l'autre imagine son produit bleu devenir rouge.

**H. SÜESS:** Je ne qualifierais d'innovantes que les innovations qui créent une rupture, qui se démarquent de ce qui a précédé. S'il ne s'agit que de l'amélioration progressive d'un produit existant, cela



ne suffit pas. Mais les deux sont nécessaires. Il ne suffit pas de le vouloir pour produire une innovation de rupture et créer un nouveau modèle commercial. Cela ne marche pas comme ça. Souvent, ce n'est qu'au terme d'un long processus que l'innovation de rupture peut advenir.

### L'industrie bancaire entre-t-elle dans une phase d'innovation ?

**C. SCHMID :** Ces dernières années ont été marquées par une lutte de survie après la crise financière, par les adaptations réglementaires et les mesures visant à remettre de l'ordre dans les coûts et les gains. Aujourd'hui, les banques savent à peu près à quoi s'attendre en termes de réglementation. La levée de capitaux et les mesures d'efficacité sont en bonne voie. Il est maintenant temps que les banques se retrouvent une place dans la société. Je pense que l'industrie bancaire devra bientôt recommencer à innover fortement.

## « L'amélioration d'un produit existant ne suffit pas. »

HEINZ SÜESS

**H. SÜESS :** Il est temps ! Les banques doivent accélérer le mouvement, car les concurrents sont plus nombreux. Beaucoup de petites entreprises ont mis un pied dans le secteur financier grâce à des applications qu'elles ont développées à des coûts modérés et commencent à intégrer le système actuel. Ce sont souvent des start-up travaillant avec un capital-risque. Elles savent dès le départ que leur produit peut ne pas marcher et sont donc prêtes à innover de façon agressive, contrairement à nous qui ne pouvons pas nous permettre de proposer à nos clients des produits qui risquent de ne pas tenir leurs promesses. La lutte est inégale.

### Est-ce si important d'innover ? Cela coûte cher et le succès n'est jamais garanti. Pourquoi ne pas attendre que d'autres fassent le premier pas et prendre le train en marche, une fois que la voie est bien dégagée ?

**R. PEVERELLI :** Ce qui importe, c'est d'anticiper les demandes des clients. Donc oui, l'innovation est primordiale. Les grandes entreprises voulant combiner l'esprit entreprenant des start-up à la taille de leur société ont deux options : soit elles achètent des start-up, soit – ce que j'observe souvent – elles se scindent pour donner naissance à des entreprises plus petites, capables d'encourager l'innovation sans être entravées par les vieux dogmes IT ou les priori-

tés imposées par le calendrier de la grande entreprise. Ces nouvelles sociétés disposent d'une plus grande marge de manœuvre pour répondre aux besoins des clients et peuvent ainsi contribuer non seulement à augmenter les parts de marché mais aussi à mieux comprendre les attentes. Il s'agit d'un concept très porteur, car bien souvent, la grande taille d'une entreprise étouffe les bonnes idées.

**H. SÜESS :** Au Credit Suisse, nous avons opté pour une solution similaire. Bien sûr, il ne s'agit pas d'une scission. Mais nous avons créé une unité spéciale pour l'innovation, l'Innovation Factory, qui permet de tester et de soutenir des idées et des projets innovants.

### Ce qui ne va pas toujours sans résistance.

**H. SÜESS :** C'est le problème : soit on laisse les budgets tels qu'ils sont et on prévoit des fonds supplémentaires pour financer les projets – chose extrêmement difficile actuellement –, soit on prélève une certaine somme sur les budgets existants, que l'on alloue à des projets. Un bon compromis consiste à orienter la stratégie de développement sur les grandes tendances sans engendrer de coûts supplémentaires et, parallèlement et avec assez peu d'argent, de soutenir des projets bien choisis, pour rester dans le coup et faire ses propres expériences. C'est ce que nous faisons.

**C. SCHMID :** Une entreprise est obligée d'innover pour augmenter ses gains, surtout quand on connaît le marché actuel. Les nouvelles entreprises fleurissent, et elles sont souvent adeptes de la désintermédiation : elles se font crédit entre elles et mettent ainsi les banques hors-jeu.

**S. JANSZKY :** La question était la suivante : first mover ou first follower ? Dans le domaine des innovations technologiques, il y a une place forte qu'il importe de conquérir : l'interface client. Si je me retrouve sur la page d'accueil du portable ou de l'iPad de mon client, autrement dit si je deviens son premier interlocuteur en matière de finances, je resterai le seul sur son écran. Le first follower n'a déjà plus aucune chance d'occuper cette place. Voilà une bonne raison de se positionner comme first mover.

### Qu'est-ce que l'innovation dans l'industrie bancaire ?

**C. SCHMID :** C'est là que sont les gains futurs. Au sein du département Research, nous voyons la classe moyenne émergente comme un potentiel de gains futurs. Les marchés émergents voient apparaître une immense classe moyenne, que le modèle de conseil classique ne suffit pas à couvrir tant elle est grande. C'est la banque qui saura offrir une plateforme transparente, facile d'utilisation et ludique qui l'emportera. >



Sven Gabor Janszky, spécialiste des tendances et directeur du think tank 2b AHEAD



Christine Schmid, Research Analyst au Credit Suisse, secteur bancaire



Heinz Süess, responsable de l'Innovation Factory du Credit Suisse



Roger Peverelli, consultant en stratégie, spécialiste de l'innovation et auteur

➤ **R. PEVERELLI** : Entièrement accord. Cela vaut aussi pour la génération Y, aujourd'hui âgée de 15 à 30 ans, destinée à devenir la plus aisée de tous les temps, et la plus encline à utiliser de nouveaux médias. Mais il faudra que ceux-ci soient plus personnalisés, plus authentiques et plus ludiques. Dans l'industrie bancaire actuelle, nous utilisons ces médias avant tout de façon aussi fonctionnelle que possible. Les sites des banques ne sont pas bien conviviaux car ils manquent souvent d'éléments divertissants ou émotionnels.

### **M. Süess, quelle part accordez-vous à l'aspect ludique dans votre travail ?**

**H. SÜESS** : L'élaboration d'un produit bancaire plus « fun » implique souvent de s'immerger dans un monde graphique, ce qui est par définition coûteux. Nous devons encore réfléchir à un accès. Mais aujourd'hui déjà, il est clair que nous allons assister à un redécoupage très net. Nous aurons d'un côté un secteur « self-service », auquel les clients auront un accès électronique, de l'autre, faisant d'une certaine façon contrepoids, le conseil, toujours de haute qualité mais aussi toujours payant.

**S. JANSZKY** : Jusqu'ici, la structure du marché avait la forme d'une pyramide avec un large segment économique, un grand secteur intermédiaire et un petit sommet haut de gamme. A l'avenir, il n'y aura plus que l'économique et le haut de gamme. En particulier dans le premier, le client devra se familiariser avec un logiciel intelligent grâce auquel il pourra gérer ses affaires.



... risque vite de ne plus avancer. Ce n'est qu'en faisant de l'innovation un élément culturel ...

**C. SCHMID** : Mais pour ce faire, nous devons lui fournir des outils lui permettant de se former et d'améliorer ses compétences en matière de finance. Les banques doivent tout à la fois responsabiliser leur client et contrôler son interface. Le client doit savoir qu'il est capable d'utiliser la plate-forme et de décider lui-même de ses investissements.

**R. PEVERELLI** : Seuls 10% des enfants d'HNWI pensent que les banquiers joueront un grand rôle dans la préservation de leur fortune. Les autres pré-

## **« Les sites des banques ne sont pas bien divertissants. »**

ROGER PEVERELLI

férerait apprendre de leurs pairs. Or beaucoup de plates-formes bancaires restent peu dynamiques et ne favorisent pas les échanges entre clients, qui pourraient pourtant créer un élan positif. La possibilité d'effets négatifs freine les initiatives. Je suis pourtant convaincu qu'il faut prendre ce risque pour avancer. Mais évidemment, si vous tenez à être parfait, cela ne marche pas.

**S. JANSZKY** : Voilà un point important. Lorsque l'on est convaincu d'être parfait, on se place au-dessus du client. Ce n'est pas le genre de communication auquel la génération Y est habituée, ni celui qu'elle aime. L'innovation est possible lorsque je me place au même niveau que le client et qu'en dialoguant avec lui, je comprends ce qui lui conviendrait le mieux. Mais ce changement de mentalité est particulièrement difficile pour les grandes structures.

### **Qu'attend un client d'une banque moderne ?**

**C. SCHMID** : Un accès 24 heures sur 24, sept jours sur sept, sans horaires d'ouverture. En plus de la transparence, de la simplicité, de l'honnêteté, et, surtout après le cas chypriote, de la certitude que son épargne est en sécurité.

**R. PEVERELLI** : Nous avons fait une étude pour essayer de comprendre ce qui fonde la confiance de nos clients : ce sont à 40% les services au quotidien. La routine est efficace, chacun a besoin de stabilité en matière de transparence et de services de base.

**S. JANSZKY** : Le client veut que la banque le coache pour les questions financières. Or la première qualité d'un coach, c'est de prendre le temps de connaître le client et d'adopter son point de vue. Beaucoup de start-up ne connaissent leur client que virtuellement, par l'analyse de son compte et de sa carte de crédit.

Et c'est un logiciel qui, à partir de ces informations, formule des recommandations : « change de contrat de crédit, change de contrat d'assurance, car comparé à mes autres utilisateurs, tu perds chaque année tant ou tant d'argent ». Dans le segment économique, la banque va devenir un accompagnateur permanent sur téléphone mobile, qui répertoriera toutes mes données financières et tous mes flux de paiement et m'avertira quand il faudra faire quelque chose. Mais ce système ne sera pas forcément orchestré par des banques telles que nous les connaissons aujourd'hui. A elles de décider d'investir rapidement et activement ce domaine. Sinon, d'autres s'en chargeront.

C. SCHMID: Les banques en savent long sur leurs clients, et c'est ce qui fait leur force. Toute la question est de savoir si elles sauront aussi exploiter en temps réel cette masse d'informations brutes et si oui, comment.

R. PEVERELLI: Cette énorme quantité de données laisse penser qu'il y a beaucoup de connaissances. Mais bien trop souvent, il n'y a que des données, et pas une volonté de les transformer en valeur ajoutée. C'est là le défi.

### Comment les médias sociaux favorisent-ils l'innovation ?

R. PEVERELLI: Ils offrent une merveilleuse opportunité de mieux savoir ce qu'aiment les clients et d'innover.

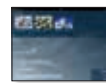
## « Les opportunités sont immenses, mais pour les exploiter au mieux, il va falloir s'adapter – et vite. »

CHRISTINE SCHMID

Un exemple: les assureurs reçoivent des réclamations aux contours mal définis. Ils peuvent y donner suite ou non. Une compagnie d'assurance a décidé de soumettre ces cas à une communauté de clients sur Internet et de les laisser décider. Si plus de 100 clients sont du même avis et si plus de 60% pensent que la réclamation devrait être satisfaite, l'assurance paie. C'est assez provocateur et il y a eu de nombreuses discussions au sein de la compagnie avant de mettre en place cette méthode. Mais au bout du compte, on s'aperçoit que les clients qui départagent de tels cas sont plus stricts que le service des réclamations auquel les affaires sont soumises. Cela montre bien la mesure dans laquelle les médias sociaux peuvent vous permettre d'être à l'écoute de vos clients et d'apprendre d'eux. ➤

### « APP-ÉRITIF » INNOVANT

Grâce aux applications développées pour les rencontres clients, les Relationship Managers peuvent interagir avec leurs clients et discuter avec eux de leurs besoins, de leurs objectifs et des solutions proposées par le Credit Suisse. L'écran tactile illustre clairement la situation du client et les solutions possibles et permet de les modifier de façon dynamique avec le client lors de la rencontre. Les applications sont de bons outils pour la formulation de conseils adaptés et permettent au client de mieux comprendre. Les applications suivantes sont disponibles grâce au soutien de l'Innovation Factory du Credit Suisse :



ICP (INTERACTIVE CLIENT PRESENTATIONS) donne accès à de nombreux documents de Global Research ou de l'application Intranet Customized Client Presentation.

Elle permet aux Relationship Managers de télécharger les documents pertinents pour élaborer une présentation adaptée à une rencontre client spécifique.



IHYPPO donne des conseils interactifs sur les opportunités d'hypothèque et les produits hypothécaires. Elle propose deux ou trois produits adaptés à la situation financière et au profil de risque du client. Un rapport personnalisé est généré à l'issue de la rencontre et peut être transmis au client.



PORTFOLIO COMPOSER élabore le portefeuille optimal en se basant sur les meilleurs produits, pour les clients ayant des souhaits spécifiques ou des restrictions pour leur allocation d'actifs. Le client reçoit une proposition de portefeuille adapté à ses exigences, avec le meilleur rendement estimé par rapport à son budget de risque.



STRATEGY NAVIGATOR est une aide intuitive et transparente pour définir des stratégies dans l'Advisory Process du Credit Suisse. L'application tient compte de l'objectif principal de placement du client, de son budget de risque, du degré d'implication désiré et de ses préférences pour sélectionner les solutions les plus adaptées au portefeuille (du mandat de gestion de fortune à l'approche core-satellite, en passant par l'allocation d'actifs classique).



FLOWLAB explique et simule de façon ludique l'approche du Credit Suisse pour générer des revenus réguliers par la conversion progressive de placements en liquidités. S'appuyant sur les prévisions du Credit Suisse pour le marché des capitaux, FlowLab donne aux clients une idée de leurs futurs flux de trésorerie selon différents scénarios économiques, compare les résultats et facilite ainsi le choix d'une solution.



Advisory Innovations  
[csintra.net/pb/isp/investment\\_advisory\\_strategies/en/advisory\\_innovations/index.html](https://csintra.net/pb/isp/investment_advisory_strategies/en/advisory_innovations/index.html)

› S. JANSZKY: Ils favorisent le dialogue là où jusqu'ici il n'y avait trop souvent que des réponses. Avant de pouvoir dire au client ce dont il a besoin, je dois d'abord m'intéresser à lui. C'est ce que beaucoup de cadres n'ont jamais appris. Ils sont évalués aux réponses qu'ils donnent et aux ventes qu'ils atteignent. L'intérêt qu'ils peuvent porter à leur client est accessoire.

C. SCHMID: Vous parlez des indicateurs clés de performance (Key Performance Indicators/KPI). Lorsque ceux-ci ne correspondent pas à la culture de l'innovation ni aux nouvelles exigences de clients, il faut revoir l'étalon utilisé.

R. PEVERELLI: C'est un sujet abordé dans tous les conseils. Comment ajuster les KPI au client tout en s'assurant de conserver un niveau de revenus convenable? Leur besoin de perspectives à long terme: comment combiner les intérêts du client avec les besoins à court terme de la banque? Encore un grand défi, mais qui est fondamentalement d'ordre culturel.

#### Où en sera l'industrie bancaire d'ici à cinq ans?

R. PEVERELLI: Le rêve ou le cauchemar?

#### Dans cet ordre-là.

R. PEVERELLI: Le rêve serait d'arriver à saisir les opportunités d'innovation et à bien s'occuper des clients. Le cauchemar serait entre autres de devoir

consacrer trop de financements à l'adaptation réglementaire, trop d'énergie à l'ajustement des coûts et à la réorganisation des institutions financières. Cela entraînerait trop peu d'innovation, une trop faible orientation client et peu de progrès en termes de confiance.

C. SCHMID: Dans le scénario optimiste, on ne se concentre que sur les clients, en créant des plateformes et des interfaces ludiques, permettant d'intégrer les investissements financiers au quotidien des clients. Aujourd'hui, quand on fait du sport, on sait combien de calories on brûle et on nous encourage à faire plus. On pourrait imaginer quelque chose d'analogue dans le domaine financier: un avertissement en cas de dépenses trop importantes ou à ef-

**« Avant de pouvoir dire au client ce dont il a besoin, je dois d'abord m'intéresser à lui. »**

SVEN GABOR JANSZKY

fectuer plus tard, de factures impayées, etc. A l'inverse, le cauchemar serait un excès de régulation et ses conséquences imprévues.

H. SÜESS: La vision optimiste, en particulier pour le Credit Suisse, serait de réussir la transformation numérique de la banque, lui permettant ainsi de rester aux côtés du client sous des formes modernes. Je ne m'inquiète pas au sujet de cette transition. Je suis convaincu que le CS saura adapter ses atouts au monde moderne. Pour moi, le cauchemar serait de ne pas y arriver, car nous perdriions alors notre place parmi les leaders et, du même coup, une partie de notre clientèle.

C. SCHMID: Les banques perdent progressivement leur rôle traditionnel de prêteur et de gestionnaire d'épargne. Les modèles commerciaux appliqués jusqu'ici sont remis en question. Les grandes entreprises contractent de moins en moins de crédits à mesure que le marché du crédit gagne du terrain, les prêts aux clients privés se font de plus en plus souvent directement sur les nouvelles plateformes, sans même qu'une banque soit sollicitée. Ces évolutions brouillent l'image que les banques ont d'elles-mêmes. Les opportunités sont immenses, mais pour les exploiter au mieux, il va falloir s'adapter – et vite. ■



... et en se risquant à innover qu'on prend l'avantage sur la concurrence.