

Bonjour à tous !

Voilà : nous allons fêter les trois ans du Club lors de la prochaine séance plénière du 6 mars prochain, la 18^{ème} déjà !

Début d'année + anniversaire : une bonne occasion pour faire **un bilan** ... et de remplir une newsletter que je n'ai plus publiée depuis trop longtemps.

D'abord nos succès !

1. Rassembler ce qui se fait de mieux et de plus représentatif pour piloter l'innovation dans la Banque & Assurance !
2. Arriver à faire des projets innovants, en coo-petition comme le magnifique Fidji !
3. Arriver à survivre dans la durée malgré la fragilité intrinsèque du domaine, matérialisée par la disparition de deux entités d'innovation remarquables que sont la direction de l'innovation de Groupama et le CNP Lab
4. Trouver un magnifique état d'esprit d'aventure et de respect au sein du Club

UN GRAND MERCI A TOUS POUR AVOIR PERMIS CES SUCCES !

Cela dit, le Club s'était donné des objectifs ambitieux en 2009 et il me semble qu'on peut également faire un bilan par rapport à ceux-ci:

1. *Devenir un centre de référence de l'innovation dans le monde de la Finance*
2. *Devenir un centre de réflexion de fond sur des thématiques innovantes : Observatoire des signaux faibles, Design et services financiers, Monnaies alternatives, etc ...*
3. *Devenir un centre d'échanges sur les méthodes d'innovation dans les services financiers, domaine très mal couvert par les études académiques jusqu'à présent,*
4. *Rayonner en France et en Europe*

Où en sommes-nous ?

Point 1 : « Devenir un centre de référence de l'innovation dans le monde de la Finance »

Nous en sommes encore loin ;

Certes, je crois que nous sommes un point de ralliement légitime, voire légitimée, pour les directeurs innovation B&A et de ce point de vue, c'est un succès incontestable. En effet, il n'existe pas beaucoup de structures organisées dans les entreprises financières portant officiellement le message d'innovation business à un niveau Groupe et nous avons plus ou moins fait le plein de ce qui existe en France.

Mais qui dit référence, dit aussi être considéré comme tel au-delà de notre cercle, certes prestigieux, mais un peu fermé.

Nous avons réussi à attirer l'attention et l'intérêt du **Pôle de compétitivité Finance-Innovation**, mais, malheureusement, nous n'avons pas pu, su, approfondir suffisamment les liens et la complémentarité naturelle qui semblait émerger initialement : il faut reconnaître que nous sommes là au point mort. Le Pôle n'a pas pu être le relais de communication, de notoriété que nous en attendions.

Cela reflète un de nos faiblesses les plus criantes : nous ne savons pas communiquer à l'extérieur !

Même pour Fidji, nous n'avons pu attirer l'attention du monde « externe » alors que c'était quand même une des conditions du succès, par renforcement, du message porté en interne par les directeurs d'innovation participants au projet.

Je n'ose évoquer **le site du Club**, que j'anime péniblement, mais qui est largement resté inconnu, même par nos membres !! Je me promettais bien de le dynamiser, mais cela demande des efforts que je n'ai pas pu fournir. Ainsi, il faudrait par exemple porter la voix du Club sous la forme d'un blog à vocation d'interpellation sur la condition de l'innovation dans le monde de la finance et devenir ainsi un porte-parole d'autorité reconnue sur le sujet.

Cela dit, il est vrai que quand je parle du Club dans certains cercles liés à l'innovation, il suscite un grand étonnement et un intérêt certain, enfin sur le moment !

J'ai même réussi à dialoguer avec **l'Institut Henri Tudor de Luxembourg** (c'est un centre de recherche étatique) qui a organisé un symposium sur l'innovation dans la B & A en 2011 mais pour c'est pour m'apercevoir que ce qui les intéresse surtout est le parrainage payant par Altran de leur prochaine manifestation en 2012 !

J'avais essayé de trouver un personnage reconnu du monde de la finance pour lui proposer la **présidence du Club**, un parrain en quelque sorte, qui nous aurait permis d'élargir considérablement notre audience. Seul, parmi mes trois tentatives, Pébereau m'a répondu très gentiment qu'il était trop occupé, mais maintenant qu'il n'est plus vraiment actif, je devrais peut-être recommencer ?

La « **connexion** » **académique**, si importante à mes yeux pour ancrer un esprit d'innovation dans l'avenir du domaine B&A, a été très décevante également, sauf évidemment avec deux exceptions plus que notables représentées par nos amis Xavier Pavie d'Essec-Isis et Philippe Honoré de Paris-Ouest. Mais les autres institutions qui me semblent auraient dû être plus à notre écoute « naturellement » comme HEC, ESCP, les Mines de Paris, Polytechnique, etc... , formant de futurs ou actuels managers Banque et Assurance, ont décliné. Manifestement, il y a de quoi s'améliorer sur ce plan aussi.

Point 2 : « Devenir un centre de réflexion de fond sur des thématiques innovantes : Observatoire des signaux faibles, Design et services financiers, Monnaies alternatives, etc ... »

Il s'agit là d'un point de stratégie dont le mode d'exécution ne fait pas l'unanimité parmi les membres du Club. En effet, nous avons privilégié d'abord l'aspect productif du Club, ce qui en fait sa grande force, sa légitimité voire son originalité reconnue et son attractivité avec le projet Fidji, suivi maintenant du projet FAIR.

Mais il existe également une demande d'un autre type de partage et de recherches, au moins sur plusieurs points qui ont fait l'objet plusieurs fois de discussions :

- Par exemple, nous avons pu organiser en 2009/2010, un groupe de travail interne au Club, qui a rencontré un assez grand succès, sur les signaux faibles : le groupe s'est arrêté faute de perspectives claires surtout entre membres concurrents sur un même marché ? Mais l'idée d'un **Observatoire des Signaux Faibles** semblait pertinente à

beaucoup sauf que le Club n'est actuellement pas structuré pour le lancer et encore moins le prendre en charge. L'idée avait séduit également le Pôle : on peut peut-être les relancer pour faire avancer la cause ?

- Ouvrir les débats de réflexion de fond sur d'autres sujets relevant plus ou moins de signaux faibles ou trop forts : monnaies alternatives, paiement mobile, identité numérique, impact de l'Internet des Objets, etc... qui ne sont pas forcément abordés de façon systématique par d'autres instances du domaine B&A comme la FBF, FFSA ou le Pôle Finance-Innovation ou alors ils sont abordés par d'autres acteurs comme la FING ou l'Institut Telecom

Mais est-ce le rôle du Club ? En avons-nous les moyens ? (inexistants aujourd'hui), Devons-nous nous allier avec d'autres acteurs pour y parvenir ?

Même sur le sujet du « Design Thinking dans la B&A », nous n'avons pas réussi à capitaliser et à communiquer en mode « think tank » ; nous devons par exemple produire un livre et nous ne l'avons pas fait, alors que c'est un medium idéal pour ce type d'exercice.

D'où d'ailleurs l'émergence du projet d'un livre blanc sur l'état de l'innovation dans la B&A en France.

Point 3 : « Devenir un centre d'échanges sur les méthodes d'innovation dans les services financiers, domaine très mal couvert par les études académiques jusqu'à présent »

La situation est très contrastée. Certes, nous avons le « Design Thinking dans la B&A », mais savons-nous le vendre ? Quelle « académie » se porte candidate sur ce sujet pour former des acteurs de terrain ?

Je pensais que le Club pouvait être l'aiguillon, le porteur de demandes du monde B&A afin de susciter des filières de recherche et de formation sur l'innovation dans la B&A. En effet, contrairement au domaine de l'industrie où il y a pléthore d'offres, c'est plutôt le vide absolu. Il pourrait être rempli car, comme nous le savons, ce domaine manque de sous-bassement théorique, et actuellement les académiques se contentent de faire de la recherche ou de la formation dans un monde du marketing bancaire et assurance somme toute assez conventionnel.

Point 4 : « Rayonner en France et en Europe »

C'est la cerise sur le gâteau, plutôt le marteau sur la tête de notre incapacité actuelle à porter notre message.

Enfinement : Que faire ?

Je pense que le Club occupe une place légitime dans le paysage assez désertique (!) de l'innovation banque et assurance, mais ses moyens et modalités d'action sont certainement très inadaptés sachant que nous partons néanmoins de très loin !

Je vous rappelle mon analyse personnelle sur les conditions spécifiques de l'innovation dans la B&A (hors marchés financiers) et les difficultés qui en résultent. Le domaine de l'innovation dans la Banque et l'Assurance, hors marchés financiers, est petit, fragile, immature et n'est pas vraiment au centre des préoccupations des dirigeants, sauf quand

il s'agit de communiquer pour bien se faire voir ou quand il s'agit d'utiliser le terme pour enrober du marketing de produit et service « neuf », pardon innovant. Je force bien sûr le trait car il se fait des choses, mais cela est hors de proportion avec les besoins que nous sentons.

- 1. Il n'existe pas de brevet et donc une direction Générale a du mal à utiliser cette mesure courante dans l'industrie pour justifier un RO, sachant que, du coup, le seul avantage sur un concurrent est limité au temps qu'il faut à la concurrence pour former sa force de vente car on a affaire à des produits intangibles développés avec des technologies disponibles pour tous*
- 2. C'est un domaine très réglementé et donc consommateur de ressources qui sont prioritaires en général sur les investissements de recherche d'innovation, malgré le fait que les grandes réglementations ouvrent souvent de nouveaux camps de dérèglementation, sources naturelles d'innovation*
- 3. Le rapport client/fournisseur n'est pas aussi équilibré que dans d'autres domaines car la B&A peut choisir son client. De plus, à l'abri d'une réglementation et du monopole octroyé par l'Etat sur l'octroi des crédits, sans compter l'effet TBTF, les B&A, bien qu'en concurrence frontale, le sont bien moins que dans les domaines industriels et ont beaucoup moins le couteau sous la gorge pour innover*
- 4. Il est vrai qu'il est très difficile pour un établissement donné d'innover au niveau de rupture tout seul car il doit soumettre ses idées au réglementeur pour qu'il vérifie l'absence d'un risque systémique ; rien n'empêche cependant les B&A de faire évoluer le domaine en apportant, ensemble, des innovations importantes, comme cela avait été le cas de la carte Bleue*
- 5. Enfin, il n'existe pas d'accompagnement académique à l'innovation dans la B&A ce qui introduit un risque important à innover*

Comment devons nous avancer si nous y croyons (encore) ?

- 1. Nous y croyons et nous savons que le domaine prioritaire est la **proximité et la « centricité » client** car il s'agit de reconquérir la confiance après la crise et surtout de mieux appréhender les changements sociologiques qui font évoluer les attitudes et la vie des clients et qui donc génère de nouvelles attentes d'accompagnement par le monde financier. ***il est d'ailleurs remarquable*** que les membres du Club se soient retrouvés naturellement sur ce sujet et qu'ils aient ainsi pu rapidement se mettre d'accord pour se lancer dans les aventures de Fidji et Fair qui s'inscrivent totalement dans ce contexte et du coup détonnent par rapport aux innovations principalement d'affichage technologique comme celles que l'on retrouve autour de l'agence « moderne » pleine d'écrans, de l'iPhone qui change tout (quoi ?), etc.. c'est-à-dire la vitrine technologique masquant le vide de l'innovation du service : depuis quand la banque et l'assurance vendent-elles de la technologie ??**
- 2. *Elargir le périmètre***, l'audience du Club et donc changer d'échelle ??
 - a. En invitant d'autres acteurs internes liés à l'innovation au sein des entreprises de nos membres ? (aujourd'hui, j'ai volontairement limité la participation à 1 entité/société car je sais que tout le monde s'aime mais souvent de loin, surtout le marketing : d'ailleurs, pour moi, c'était la complémentarité naturelle que j'entr'apercevais avec le Pôle Finance-Innovation qui a la capacité à interagir à priori beaucoup plus facilement avec les gens du marketing des B&A)*

- b. En invitant d'autres acteurs externes liés à l'innovation dans d'autres branches des services ? de l'industrie ?
 - c. En élargissant au niveau européen avec des espagnols part exemple qui semblent très en pointe ou des allemands , anglais, etc...
 - d. En invitant des PME innovantes quitte à refaire un pôle de compétitivité ? B-))
 - e. En s'associant avec d'autres organismes liés à l'innovation, pas forcément du secteur ?
 - f. Question subsidiaire : quels moyens et ressources ?
3. Développer la partie « think tank » et/ou observatoire des signaux faibles en parallèle à nos actions de production de projets auxquels il ne faut surtout pas renoncer ?
 4. Autres idées ?

C'est pourquoi je vous propose de consacrer une grande partie de la 1^{ère} séance de la 4^{ème} année à réfléchir sur ces sujets

LA VIE DU CLUB

L'année 2012 est d'abord l'année du projet FAIR et du Livre Blanc sur l'innovation dans les B&A en France

Le projet FAIR a démarré en automne avec BNP Paribas, Crédit Agricole, BPCE, La Banque Postale (représentée par le service DIDES de la Poste), Humanis (ex-Novalis Taitbout) et Altran sous la conduite de Xavier Pavie d'Essec-Isis avec nos ethnologues favorites Magda Jardin et Alice Peinado ainsi qu'Altran Prime en tant que cabinet de design. Pour ceux qui sont familiers avec la méthode Fidji, nous sommes en plein dans la phase de recueil par les ethnologues.

En parallèle, un projet mené avec l'aide de Philippe Honoré et ses étudiants du Mastère Marketing Banque Finance Assurance de l'Université Paris-Ouest s'est lancé en novembre dont l'objectif est de faire l'état des lieux de l'innovation dans la Banque et l'Assurance en France. Le **Livre Blanc** devra pouvoir être disponible en été 2012

Nous avons également proposé, en liaison étroite avec l'Atelier de BNP Paribas, de profiter de l'année du design à Helsinki pour y **organiser un voyage d'études au printemps**.

Mais pour le reste, j'aimerais réfléchir à plusieurs (appel à candidature !) à une façon (innovante ?) **d'animer les séances plénières** de façon à ce qu'elle puisse apporter un maximum d'intérêt pour nos membres et dans une atmosphère créative sans reproduire ce qui se trouve ailleurs ou que nos membres peuvent trouver par eux-mêmes facilement !

Nous pourrions faire des séances de créativité sur des thématiques prospectivistes et ainsi, au fur et à mesure, **identifier des sujets nouveaux comme sources de projets pour 2013 ?**

Il nous faut nous pencher également sur la **Communication Externe**.

Bref, il y a du pain sur la planche pour toutes les bonnes volontés.

Comme indiqué plus haut, nous essaierons d'évoquer ces points lors de la 18^{ème} séance plénière.

Pas de vraie newsletter sans un récapitulatif très personnel et succinct de l'actualité de l'innovation liée au domaine financier

Comment fais-je pour me tenir au courant (et essayer de vous en faire profiter) ?

Comme tous les adeptes de ce sport tels que les inspecteurs de nouvelles tendances et autres signaux faibles, je lis, enfin j'essaie, ce que je collationne aussi bien sous forme d'articles que de rapports.

Pour cela, de base, j'utilise un merveilleux outil : le robot du site qui, jour après jour, rame et pêche et ramène un tas d'articles glanés sur un nombre important de sites que je lui ai désignés. Ces articles sont rassemblés dans un onglet invisible à vous. Là, quand j'ai le temps, je filtre les articles suivant mes critères d'intérêt (le pif) et je les classe avec des mots clefs. Ils se retrouvent alors à deux endroits : par date dans la fenêtre principale du site et en liste dans les dossiers que j'ai constitués sur des thématiques que je mets en avant. Ces dossiers, je les mets à jour de temps en longtemps !

Mes sources préférées et les plus actives :

- Finanser de Chris Skinner: des idées originales sur le rôle futur des banques : gestionnaires/gardien des infos
- BankThink
- « C'est pas mon idée » : un « camarade » vraiment bien courageux et que j'exploite honteusement sans le connaître
- Consult Yperion : sur l'identité numérique
- Institute for Future Insights : signale des rapports intéressants
- Internetactu.net : de la Fing : le meilleur de loin sur les aspects sociologiques des nouvelles technos
- Le paiement mobile : comme son nom l'indique
- P2P banking: comme son nom l'indique
- "MIT Tech Review" ou "Sharing Tomorrow newsletter" pour les technologies de demain
- Etc...

Je complète par des documents glanés sur des sites complémentaires comme le BCG, McKinsey, IBM et autre Cap etc.. sans oublier les World Economic Forum, OECD et la Commission Européenne pour des rapports de prospective globale ou liées au domaine de l'innovation dans la finance.

Bref, j'essaie de faire en sorte que le site soit un site de référence, en français je sais, sur l'innovation dans la Banque et l'Assurance.

N.B. : Rien ou presque n'est issu des sites des membres sur l'innovation !

Ce que j'ai relevé ces six derniers mois par thématiques (les miennes évidemment)

La Prospective et les tendances, en général et dans les services financiers en particulier

En début d'année, comme d'habitude, beaucoup de prévisions à court et aussi à moyen terme, que ce soit sur l'évolution du monde ou plus particulièrement les services financiers de l'avenir.

Il faut remarquer également, les efforts de l'UE sur l'innovation dans les services qui commencent enfin à prendre de l'ampleur mais toujours pas d'initiatives dans le domaine B&A !!

Donc, une pléthore de document très intéressants (je ne les ai pas tous lu !) en tout cas cela donne une idée, plutôt des idées, sur les orientations et les problèmes globaux du domaine à moyen terme. ... et en passant on acquiert du vocabulaire financier « technique » et dans les dîners en ville

Qu'est-ce qu'il faut en retenir ? cela va changer : ça c'est nouveau !

Le Design Thinking :

- La Commission Européenne a lancé un appel à proposition de recherche avec comme thème le Design Thinking !
- Helsinki est la capitale du Design Thinking 2012
- BBVA utilise le design thinking pour de nouveaux produits avec IDEO et ... Altran

Le Paiement mobile : pas encore une innovation, en tout cas en Europe + USA car pas encore utilisé ! et malgré le fait que chaque année, on dit que l'année prochaine sera la bonne année depuis ... 2005 au moins. Beaucoup de bruit et « eventually » cela va déboucher mais cela risque de se faire dans tous les sens car :

- Les banques et les opérateurs mobiles ne s'entendent pas sur un business model équilibré : en France, on va peut-être y parvenir grâce au mouvement « citizy » qui a trouvé un standard d'interaction permettant de respecter le rôle de chaque participant ?? d'autres tireront-ils les marrons du feu comme Paypal et Google Wallet ?
- Il semble que la technologie de convergence du paiement mobile soit le NFC : mais tout le monde n'en n'est pas convaincu (PayPal et Square par exemple) et de plus sa mise en œuvre est particulièrement complexe si on veut qu'elle soit ouverte à un maximum de fournisseurs de service de façon la plus sécurisée relativement à leur domaine (téléphonie, banque, transport, etc..)
- L'œuf et la poule : les clients n'ont pas encore de Smartphone équipés (entre autre de NFC) et les marchands ne veulent pas investir et réciproquement : d'où la prudence des payeurs réels, i.e. les opérateurs qui hésitent à commander des Smartphones NFC
- En fait que va apporter le paiement mobile aux consommateurs et donc qui va les convaincre, et avec eux les marchands, de l'intérêt de l'utiliser à la place des cartes en plastique ?
 - o Le Smartphone est un outil actif par rapport à la carte bancaire et peut emmagasiner virtuellement diverses cartes de paiement ou cartes de transport mais surtout les cartes privatives de magasin ou encore mieux les coupons de réduction qui pourront ainsi être utilisés, sans les avoir oublié, sur le lieu de vente ; mais le décollage se fera quand les commerçants auront connecter une caisse « intelligente » à leur dispositif de paiement avec un CRM adapté ce qui leur permettra alors, connaissant le passé d'affaires, ou pas, du client, de lui faire des conditions spécialement pour lui seul et en temps réel « on the spot ».
 - o Le Smartphone va également démocratiser le P2P, qui peut se faire sans lui, ex le service Kwixo du CA, ce qui sera bien pratique pour un tas de paiement de faible montant entre amis par exemple

Le paiement mobile a du mal à démarrer mais au moins deux sociétés françaises s'illustrent: Gemalto qui vient d'être choisie par le consortium ISIS aux EU et Secure Inside par Intel pour le paiement mobile NFC : c'est déjà ça !

L'Identité numérique

C'est un sujet de plus en plus chaud car les autorités nationales de beaucoup de pays et la Commission Européenne travaille beaucoup pour définir la meilleure façon de protéger le citoyen contre les risques d'usurpation d'identité ou le vol/ accès non autorisé aux éléments de sa vie privée sur Internet tout en permettant un renforcement de la confiance sur Internet pour le business par le biais d'identités numériques/virtuelles, sous la responsabilité finale du citoyen.

Voir à ce sujet les différents documents de l'ENISA, entité spécialisée de la CE; du gouvernement américain ainsi que la GB et autres.

Les banques ne peuvent être indifférentes à ce sujet car elles souffrent également du manque de standard et garanties d'identité et n'ont plus de stratégie globale depuis ... l'échec du consortium Identrust en 2002.

Les Monnaies alternatives

Petit renouveau d'intérêt suite à la crise financière et surtout depuis le développement récent du système BitCoin et le développement lent, discret mais inéluctable des monnaies virtuelles de site de jeux et autres Facebook.

En fait, en lisant beaucoup (sur ce sujet au moins) on se rend compte que le débat est sociétal car il porte sur le rôle de la monnaie en tant qu'instrument primordial de toute politique économique et on reste ébahi de noter ce rôle continue à se discuter au niveau théorique entre des économistes qui ne sont pas d'accord alors que je croyais que la monnaie était un outil économique bien délimité : pas du tout ! la monnaie est même au cœur des débats actuels sur la gouvernance politique d'un pays: qui doit s'en occuper ? quel rôle lui faire jouer ? comment la contrôler pour assurer le développement harmonieux de tous et non l'enrichissement inéluctable des banques ? d'ailleurs, on utilise toujours sa définition en 3 utilités donnée par ... Aristote ! (intermédiaire dans les échanges, unité de compte, réserve de valeur)

Les Nouveaux média :

Beaucoup de bruit autour des tablettes et surtout bien sûr des iPad et alors ?

Par contre, la TV connectée est en train de devenir le nouveau terrain de d'une bataille planétaire où les nouveaux rois du numérique lancent des produits : Apple TV et Google TV à l'assaut du monde. L'Europe essaie de se protéger avec sa norme Hbbtv qui sera disponible sur toutes les télé vendues à partir de ... maintenant : l'Europe saura-t-elle développer l'industrie du connectée qui va avec ?

Si cela vous dit on pourra faire une session spéciale avec notre spécialiste Altran car Altran est fortement engagée sur le projet pilote français qui se met en place

Les Nouvelles IHM

Depuis la démonstration de Pranav Mistry quand il étudiait au MIT, le domaine de l'interaction immédiate sans écran fixe montre la voie : pour ceux qui ne connaissent pas ces expériences : [regardez !](#)

Je laisse de côté pour l'instant les autres sujets

Les Technologies innovantes

La nouvelle révolution informatique

L'Internet des Objets

La complexité

BI & Advanced Analytics

Le temps réel

La nouvelle usine des particuliers

N'hésitez pas fureter sur le site, dans les dossiers et laissez-vous séduire par des articles ou des documents bien qu'il y en ait peut-être trop et cela pourrait vous rebuter

J'essaierai de publier cette newsletter plus régulièrement et de plus lire ce que je mets sur le site afin de pouvoir vous conseiller et vous guider plus utilement.

A la prochaine !