



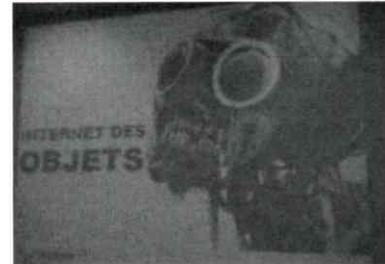
## MARCHÉS

# Comment les *start-up* boostent l'innovation dans les banques

Les banques ont-elles besoin des *start-up* pour innover ? Sans doute, puisqu'aujourd'hui l'innovation vient surtout de toutes ces *start-up* qui bouleversent, par l'imagination de leurs applications, l'univers de

l'achat et du paiement, mais aussi celui du service et du produit bancaire. La structure des grandes banques traditionnelles ne leur laisse pas toujours assez d'agilité pour inventer de nouveaux produits

qui vont dans le sens des nouveaux comportements des consommateurs. Des partenariats avec ces *start-up* sont donc souvent souhaités de la part des deux types d'entités.





« L'innovation est un besoin vital ! » C'est par cette affirmation que Cyrille Chaudoit, directeur social média chez G et A Links, a entamé la réunion du club BFA de l'Adetem consacré à l'apport innovant des *start-up* dans le monde bancaire et assurantiel. Si l'on regarde dans l'histoire, les crises ont souvent été porteuses d'innovations : en témoigne celle de 1929 où les industriels ont sorti la tête de l'eau en tablant sur les inventions et les révolutions qui allaient bouleverser le XX<sup>e</sup> siècle. Et la liste est longue : développement des matières plastiques, invention de la radio de masse et du cinéma populaire, de la télévision (1926), progrès spectaculaire dans l'aviation, invention de la pénicilline (1929), du nylon (1930), du radar (1934).

Retour au XXI<sup>e</sup> siècle. Le mobile est devenu en quelques années l'objet de référence qui, contre toute attente, s'étend à toutes les générations. Car comme le souligne Cyrille Chaudoit, « le téléphone est l'objet que l'on regarde en premier et en dernier dans une journée ». De même que les réseaux sociaux ont remplacé d'autres modes d'expression. Ainsi, les nouvelles générations ne « mailent » plus, elles twittent. L'être humain sera de plus en plus connecté au *cloud* et les données qui transiteront de machine en machine permettront de connaître les habitudes du consommateur *via* la manne du *big data* qui est considérée aujourd'hui comme l'or noir des années 2010. Le contexte des banques est précisément celui-ci. « Aujourd'hui, le consommateur est défiant et les *start-up* apparaissent comme

une bouffée d'oxygène, observe Cyrille Chaudoit. Elles défient la règle dans la dynamisation des services financiers. » Une dynamisation qui

Paribas a mis au point le programme *Esprit d'innovation* pour créer de la valeur, notamment en matière de responsabilité sociale et environ-

## Scanpay, la « petite » qui veut décomplexer le m-commerce

Selon Forrester, Le marché du commerce depuis un mobile ou une tablette – ou m-commerce – a bondi de 129 % en 2012 à 8 Md\$, soit 3 % des ventes en ligne et 1 % du commerce en général. L'Europe n'est pas en reste. Toujours selon Forrester, les revenus du m-commerce devraient passer de 1,4 Md€ en 2011 à 19,2 Md€ en 2017. Le m-commerce doit pourtant encore faire face à certains freins qui ralentissent son essor, notamment les questionnements au sujet de la protection des informations personnelles et la sécurité. La *start-up* française Scanpay a choisi de mettre à la disposition des m-consommateurs une technologie rassurante et ergonomique. Le système est d'une simplicité redoutable : l'application scanne avec l'appareil photo la carte de paiement de l'utilisateur et ses informations, le formulaire de paiement pour réaliser l'achat en ligne sera rempli automatiquement. L'utilisateur n'a plus qu'à confirmer l'achat en entrant le cryptogramme de sécurité.

« Pour numériser une carte de crédit, l'utilisateur doit simplement tenir la carte de crédit brièvement devant la caméra », explique Kevin Guieu, fondateur de Scanpay. « Notre application reconnaît automatiquement les numéros et la date d'expiration de la carte de crédit. Grâce à ce procédé, nous pensons être capables de doubler le taux de transformation au moment du paiement lors du processus d'acquisition de nouveaux clients pour les m-commerçants », poursuit-il. Pour le moment, le système est associé à certains services de paiement comme Paybox (Groupe VeriFone), qui collabore avec plus de 30 000 marchands. Il est utilisable dans toute application mobile qui a intégré la technologie, ce qui exclut donc les sites Web. « Nous essayons d'anticiper le SEPA qui va introduire des changements pour le paiement en ligne, précise Kevin Guieu. Nous pouvons être un recours de partenariat pour les banques et donc nous montrer complémentaires car notre ambition est d'imposer ce mode de paiement sur mobile comme un vrai standard ».

s'est d'abord propagée par l'effet révolution apporté par des entreprises comme Amazon.

### Les banques sont-elles innovantes ?

Dans cet environnement, les banques restent innovantes. Et les exemples de La Banque Postale, du Crédit Mutuel ou de la Société Générale en sont l'illustration. De même, BNP

nementale. De leur côté, les *start-up* cheminent toujours sur leur chemin d'agitateurs de l'innovation qu'elles se sont tracé bien avant Internet et les réseaux sociaux. Déjà à l'époque du Minitel, de grandes activités ont été prises d'assaut par les *start-up* comme le courtage ou la banque en ligne. Par exemple, la société de courtage électronique Fimatex était une création à 100 % de Société Générale, mais comme en té-

moigne Raphaël Krivine, directeur de la clientèle directe chez Axa Banque, qui faisait alors partie de l'équipe : « On était une petite équipe, mais nous avançons un peu masqués car on avait peur de se laisser noyer au sein de la banque. » Ensuite, Fimatex a racheté Boursorama qui elle, était une *start-up* d'étudiants.

« En bref, le socle bancaire traditionnel n'a pas bougé, précise Antoine Wintrebert, responsable marketing crédit et épargne à la Macif. En fait, l'innovation se fait souvent à Bercy avec la création du nouveau produit d'assurance-vie, relativise-t-il. Les banques connaissent des freins pour innover car il existe de nombreuses réglementations auxquelles s'ajoute le besoin primordial de sécurité qui ne facilite pas l'agilité en innovation. » Dans ce contexte même, les choses sont rendues encore plus difficiles car les *start-up* qui, elles, n'ont pas de freins à l'innovation, se méfient des banques : ces dernières traînent la réputation sulfureuse de commander des projets qui n'aboutissent jamais. Pour rassurer ces *start-up*, des banques ont mis en place des programmes comme le partenariat de BNP Paribas avec Le Camping, un incubateur de jeunes pousses.

## Comment réconcilier les *start-up* et les banques ?

Aujourd'hui, c'est acté, de plus en plus de *start-up* menacent les banques et les assurances. C'est le cas – ou ce le sera sera car le service est encore réservé à un nombre limité « d'invités » – d'initiatives comme Moven qui propose un service révolutionnaire : offrir dès l'ouverture d'un compte une personnalisation très poussée de ce compte afin de proposer les produits et services les mieux adaptés au client. Le client est

invité à répondre à une quinzaine de questions qui vont servir à établir un profil type : sa « personnalité financière ». Celle-ci, qui tient plus d'une analyse de l'attitude de la personne vis-à-vis de ses finances, va commencer, sans aucune donnée comportementale, à orienter les interactions offertes par les outils en ligne et mobile.

L'ère de l'industrialisation à tous crins et des produits qui tombent de l'usine, tous iden-

tiques les uns aux autres, vit-elle ses dernières heures ? En tout cas, comme le souligne Patrice Bernard, consultant chez Comix Consulting, « ces nouvelles sociétés financières développent des offres bancaires et des axes très différents des banques historiques et ne parlent plus de produits mais d'expériences utilisateurs. » En Belgique, New B. se propose de réinventer la banque coopérative. Ainsi, plus de 60 organisations (ONG, syndicats, associations,

### Prise directe

## Raphaël Krivine, directeur de la clientèle directe chez Axa Banque



**« Avec les technologies mobiles, les idées foisonnent, mais la grande difficulté est de savoir si elles peuvent se développer à grande échelle »**

« Dans les grandes organisations, l'innovation n'est pas facile. Les managers sont parfois plus soucieux de leurs carrières que de leurs business et la capacité créatrice est souvent étouffée. Sans compter que ces mêmes managers sont souvent éloignés du terrain. Dans ces conditions, il est intéressant de travailler avec les *start-up* car leur stratégie est justement proche du terrain. Sommes-nous innovants chez Axa ? Avec du recul, certaines choses ont été réalisées, comme Family Protect ou encore Agipi, une association d'assurés pour la retraite, l'épargne et la prévoyance qui a été développée par un de nos agents généraux. Lesquels sont proches du terrain, et cette proximité est favorable à des réalisations proches des besoins des clients. Et nous avons donc deux leviers d'innovations : celui créé par les agents généraux, l'autre très loin du siège, fomenté par les *start-up*. Et le moins que l'on puisse dire est qu'avec les technologies mobiles les idées foisonnent mais la grande difficulté est de savoir si elles peuvent se développer à grande échelle. C'est pour favoriser ces initiatives que nous avons décidé d'ouvrir un concours à des développeurs externes à la société qui vont créer des applis bancaires. Pour nous, ce type de démarche est un accélérateur ».

# Banques des Particuliers



coopératives) se sont rassemblées au sein de la coopérative New B. dont l'objectif est de créer une banque coopérative qui soit participative, transparente, sobre et simple et qui investisse dans l'économie réelle, locale et durable. « Pour les banques, il est nécessaire d'attirer les gens qui ont des idées, mais ensuite le challenge est de pouvoir les rentabiliser en termes de monétisation », souligne Patrice Bernard.

Certaines banques ont ainsi lancé des *Hackathons* comme le *Battlehack* de la Caixa. Ce sont des manifestations qui réunissent pendant 48 heures des jeunes professionnels de la finance qui vont développer pendant ce temps restreint des applications bancaires et même des prototypes. « Aujourd'hui, la banque doit être perçue comme un monde d'expérience utilisateurs car nous sommes vraiment dans une nouvelle conception de

cet univers bancaire qui consiste à observer en premier les besoins des clients et à seulement créer ensuite les produits, conclut Patrice Bernard. Dans cette nouvelle dimension, les *start-up* ont l'avantage de pouvoir réagir très rapidement et c'est cela que les banques classiques doivent arriver à faire. »