

Cas

6

La Caisse d'Épargne Côte d'Azur

Emmanuelle REYNAUD et Aurélie WALAS



Présentation du cas

Problématique

La « banque 2.0 » : quelle transformation du modèle bancaire dans la nouvelle ère informationnelle et du numérique ?

Résumé

Ce cas s'intéresse à l'innovation de la banque dans un contexte de fortes évolutions sectorielles. Élaboré à partir de l'évolution de la Caisse d'Épargne Côte d'Azur (CECAZ), il est composé de trois parties représentant les transformations majeures de cette banque historique. La première partie présente l'innovation de la CECAZ depuis ses origines. La seconde partie explique le mode d'organisation centralisée à la BPCE et la dernière partie se focalise sur l'organisation de l'innovation à la CECAZ.

Objectifs

Ce cas permet d'appréhender les mécanismes internes d'innovation dans un contexte de gouvernance hybride. Il a ainsi pour objectif de donner les moyens de comprendre les influences de la gouvernance et des parties prenantes sur la capacité à innover et de sensibiliser à la thématique des parties prenantes.



Ses objectifs pédagogiques sont d'amener les étudiants à organiser les informations sur une entreprise et son secteur, présentés à plusieurs endroits du cas, de les rendre capables d'identifier une problématique spécifique d'entreprise et le rôle des parties prenantes dans la vie de l'entreprise, ainsi que d'encourager leur créativité dans la résolution de problèmes.

Outils mobilisés

- Innovation intra-organisationnelle et participative.
- Gouvernance hybride.
- Parties prenantes.

1 Le rôle de l'innovation dans la création et la transformation de la banque

1.1 Une naissance marquée par la proposition d'un modèle bancaire innovant

La Caisse d'Épargne Côte d'Azur (CECAZ) forme, avec seize autres caisses régionales de France, le réseau des Caisses d'Épargne. Ce réseau s'est construit autour d'un nouveau modèle bancaire. Sa création remonte à 1818 à l'initiative de Benjamin Delessert et François de La Rochefoucauld-Liancourt. À une époque où les services de la banque étaient réservés aux plus fortunés, sa création participa à renverser ce modèle d'épargne, pour apporter les services bancaires au plus grand nombre, et notamment aux plus défavorisés. Les Caisses d'Épargne ont depuis appris à innover et à se réinventer au cours de leurs deux siècles d'existence, tout en gardant leur culture de l'intérêt général.

Consacrées organismes privés d'utilité publique et rattachées au Trésor, les caisses avaient pour principales activités, jusque dans les années 1950, le financement du logement social et des acteurs locaux, ainsi que la collecte des dépôts des petits épargnants sur les livrets A dont elles avaient le monopole. Facile d'utilisation, rémunérant les petits dépôts, ouvert aux hommes mais aussi aux femmes et aux enfants, cet instrument était novateur à cette époque.

Banque de proximité fortement engagée dans les territoires où elle s'implante, la Caisse d'Épargne (CE) s'investit dans de nombreuses actions sociales et dans le financement de causes philanthropiques. Elle distribue notamment des bons alimentaires ou de charbon aux plus défavorisés et des allocations spécifiques aux ménages en difficulté, ou elle finance la mise en place de jardins ouvriers et de lits dans les hospices. Cette proximité se traduit également par le déploiement d'un moyen innovant d'apporter les services bancaires aux habitants des petites campagnes : le guichet itinérant installé dans leurs « cars succursales ».

L'activité de crédit étant fortement encadrée par l'État et les CE dépendant directement du Trésor, elles diversifient leur offre sur les nouveaux types de produits auxquels l'État leur donne accès. Elles commercialisent ainsi le livret Épargne-Logement (1965), le livret B (1966), la première SICAV (1967), les PEL et bons d'épargne (1969), le compte chèques (1978), le livret d'Épargne Populaire et la carte bleue (1982).

Les concurrents se développent également sur ces marchés et se distinguent par des innovations de produits ou de management. La Société Générale (SG) crée ainsi une formation intensive unique sur les techniques de financement à moyen et long termes, le « Vivier commercial » (1967), lui permettant de se démarquer par ses experts spécialisés. La Banque Populaire (BP) crée la première carte de retrait international, de crédit revolving et de garantie de chèques, l'Intercarte (1968) tandis que le Crédit Mutuel (CM) invente la bancassurance (1970). Le Crédit Agricole (CA), après avoir organisé la gestion de sa marque, différencie son image en lançant en 1976 sa signature : « le bon sens près de chez vous ».

1.2 La première grande vague de modernisation du secteur bancaire français

La loi bancaire de 1984 dérégule l'activité de crédit, offre un cadre juridique universel pour l'ensemble des banques et décloisonne les activités bancaires. Toute banque française est ainsi autorisée à se développer sur les activités de détail (gestion des dépôts, des crédits et des moyens de paiement), d'investissement et de marché.



Figure 6.1 – Soixante ans de construction du groupe Caisse d'Épargne

Pendant les vingt années qui suivent la réforme de 1984, les CE accompagnent la vague de modernisation de leur secteur arrivé à maturité et bouleversé par l'arrivée d'Internet. Les stratégies concurrentielles étant centrées sur la diversification, les banques innovent ou s'approprient les innovations concurrentes.

Les CE lancent en 1985 la campagne de communication « L'Ami financier » afin de faire connaître leur modernisation tout en assurant le prolongement et le respect de leur vocation initiale. Elles élargissent leur gamme de produits avec l'assurance-vie, les SCPI, le livret Jeune, l'assurance-risque, ainsi que les prêts à taux variables, renouvelables, à taux zéro, ou étudiant. Leurs services évoluent avec la mise en place d'un Centre de relation clientèle, de distributeurs en libre-service devant les agences, ainsi que d'un site Internet donnant la main aux clients sur les opérations de consultation du compte, d'impression du relevé et de virements de compte à compte.

Les banques concurrentes s'approprient également ces nouvelles offres et innovent. Le Crédit Agricole propose le premier Plan d'épargne retraite en bancassurance ; la BNP affirme son leadership dans l'utilisation des nouvelles technologies de l'informatique et des communications (NTIC) en lançant la première offre de banque sur Internet (BNP Net) ; ou encore la Société Générale spécialise sa filiale S2G dans la gestion informatique des bases de données et le télémarketing. Ainsi, le secteur bancaire se transforme sur l'ensemble des marchés, la diffusion des innovations se traduisant par l'adaptation de chaque banque aux nouveaux marchés de produits.

Alors que les CE se diversifient, leur offre devient de plus en plus difficilement différenciable des autres banques, malgré leur monopole du livret A, amenant son président du directoire à préciser « Nous vivions du livret A, mais nous ne mourrons pas avec lui »¹. Pour distinguer leur offre et leur image de la concurrence, les CE doivent se réinventer. Après avoir modernisé leur système informatique (2000) et créé une direction dédiée, elles s'internationalisent et déploient en 2005 un nouveau format d'agence en France, offrant plus de proximité. La même année, elles sont les premières banques en France à proposer la rémunération du compte courant. Elles modernisent également leur image par une campagne animalière personnifiant l'écureuil dans un dessin animé. Cassant le format publicitaire classique et formel des autres banques, elles se distinguent par une image jeune, sympathique et ludique.

1. *Le Nouvel Économiste*, 22-29 mai 1987.

2 L'organisation de l'innovation dans un contexte de gouvernance hybride

2.1 Un secteur bancaire français mouvementé depuis la crise financière de 2008

La crise bancaire et financière de 2008 accélère le mouvement de fusion des réseaux des CE et des BP, décidé pour mutualiser les ressources et solidifier les activités. François Pérol prend la tête de la BPCE, qui forme le nouvel organe central des deux grands réseaux, ainsi que de leurs nombreuses filiales d'activités de marché et d'assurance (Natixis, Banque palatine, Crédit foncier, BPCE International et Outre-mer...)

Les CE et les BP sont confrontées à de nouveaux défis qui s'ajoutent à celui de la différenciation. Le renforcement des contraintes en liquidité et en capital, suite aux instaurations de nouveaux mécanismes européens de régulation tels que Bâle III et l'Union bancaire, ainsi que la dépendance de l'activité de crédit à la conjoncture de déflation dans la zone euro en pleine crise et à la forte intensité concurrentielle, bousculent le modèle d'affaires du crédit bancaire.

L'ouverture à la concurrence du livret A et la levée de l'obligation de financer des PEL amènent les CE à revoir leur modèle économique. La crise de confiance des clients et la volonté des investisseurs de donner du sens à leurs investissements, les amènent à arrêter la campagne animalière pour viser une image plus sérieuse et valoriser leurs activités associées à leur ADN d'intérêt général, qui ne se retrouve pas chez les concurrents. Elles développent leurs dispositifs de microcrédit, de mécénat régional et de pédagogie financière. De nouvelles offres responsables sont proposées, tels que le prêt vert pour l'achat d'un véhicule propre ou la rénovation d'un logement, l'Investissement socialement responsable et les livrets Développement durable et territorial.

Les changements de comportement des consommateurs (volatilité, multi-bancarisation, envie de confort et de personnalisation...), l'évolution rapide des NTIC, ainsi que l'accès facilité aux médias ouvrent des opportunités d'affaires mais facilitent également le développement de nouvelles offres concurrentes. Les traditionnelles banques concurrentes de la BPCE font évoluer leurs offres. La Société Générale se démarque par un nouveau service sur les réseaux sociaux qui apporte à ses clients-internautes des réponses aux questions posées sur les réseaux et leur donne la possibilité de participer à la création de nouvelles offres. BNP Paribas, quant à elle, lance la première application bancaire de France pour montre connectée et crée le premier « *digital store* », mur de verre présentant en 3D les offres auxquelles peut souscrire le client en les faisant glisser avec sa main du mur vers sa tablette tactile ou en la flashant avec son smartphone. Les innovations dans le secteur bancaire semblent ainsi accompagner de manière ininterrompue ses évolutions, les banques continuant à innover et à prévoir de nouveaux projets, tels que la prévision de

l'ouverture d'un Village de l'Innovation pour héberger une centaine de start-ups, initiative sectorielle du Crédit Agricole.

Sur le *low cost*, les banques en ligne profitent de l'essor d'Internet pour proposer une offre uniquement à distance, présentant une concurrence nouvelle. L'élimination des coûts de structure des agences leur permet de proposer des frais réduits. L'offre du compte Nickel, basée sur les mêmes économies de coûts, propose l'ouverture d'un compte courant sans possibilité de découvert dans les bureaux de tabac. Après la bancarisation des groupes automobiles ou de la grande distribution, les banques voient apparaître la menace des géants du Net. Google, Facebook ou encore Apple, bénéficient de l'avantage concurrentiel de la détention de très nombreuses données sur les utilisateurs et des expertises pour les exploiter efficacement. Ces multinationales sont alors en capacité d'identifier et d'anticiper les besoins financiers de très nombreux consommateurs. Ces évolutions ont par ailleurs favorisé le développement des plateformes de financement participatif ou « *crowdfunding* » (KissKiss-BankBank, Ulule...), et de la monnaie virtuelle (bitcoins), aujourd'hui véritables produits de substitution.

2.2 L'organisation de l'innovation au nouvel organe central BPCE

Ces évolutions obligent le groupe BPCE à reconsidérer son modèle d'affaires basé sur le crédit, les frais bancaires et la relation client traditionnelle. De nouvelles orientations stratégiques sont définies. Alors que l'organe fédérant les CE propose un plan d'orientation pour dynamiser l'ADN d'intérêt général, BPCE définit un Plan stratégique groupe (PSG).

Une direction de l'innovation est alors créée au sein de l'organe central BPCE pour donner à l'ensemble des BP et des CE les moyens de se transformer, que ce soit par le biais de nouvelles offres, de nouveaux outils de travail ou de mécanismes financiers innovants. Le PSG définit quatre priorités :

- créer des banques de proximité leaders de la relation humaine et digitale ;
- passer d'une logique de crédit à une logique de financement ;
- devenir un bancassureur de plein exercice ;
- accélérer l'internationalisation du groupe.

Pour aider les BP et les CE dans la transition vers un modèle de financement, BPCE a investi dans un mécanisme de titrisation innovant au sein du groupe, offrant aux BP et aux CE la capacité de se refinancer en cas de crise de liquidité.

La première priorité du PSG – créer des banques de proximité leaders de la relation humaine et digitale – concerne directement les CE et les BP. Cette ambition se traduit par le développement du multicanal. Le modèle de proximité est ainsi revisité, des tablettes tactiles venant compléter les équipements informatiques dans les agences pour que les clients puissent choisir de manière interactive leurs produits et

y souscrire électroniquement. Parallèlement, de nouveaux services sont fournis aux caisses pour développer la banque à distance.

Les services de signature digitale et de coffre-fort numérique permettent aux clients de signer leurs contrats à distance et de les conserver dans un espace sécurisé. Sont également créées une application de gestion des comptes à distance et Dilizi, un service d'encaissement sur mobile pour professionnels. Une page Facebook et un lien Twitter viennent enrichir les modes de relation clients. Enfin, BPCE s'est attaquée aux marchés du paiement en ligne et par mobile. Son offre V.me vient directement concurrencer PayPal et Paylib. Son offre S-Money permet les paiements de mobile à mobile et depuis peu, d'un compte Twitter à un autre.

Le groupe a ainsi centralisé l'innovation pour développer des offres et outils utiles à l'ensemble du réseau. L'innovation est organisée au sein de l'organe central BPCE autour des pôles Stratégie, Innovation et Marketing, qui travaillent en commun et en mode projet. Dans le réseau, les responsables marketing et organisation peuvent participer à leur élaboration ou proposer d'être pilote dans leur mise en œuvre. Ce système permet à des caisses d'être les premières à mettre en place le projet et de tester son accueil sur le terrain par les clients et les collaborateurs. En fonction du retour du terrain, BPCE pourra décider de l'abandonner ou de le déployer dans toutes les caisses dans des conditions optimales.

3 La « banque nouvelle définition », entre la promotion de l'innovation intra-organisationnelle et la gestion du changement

3.1 L'innovation locale dans la banque coopérative et de proximité CEAZ

Dans le respect de la culture décentralisée, les BP et les CE disposent chacune d'un « référent innovation », lequel aidé par le pôle Innovation BPCE, promeut et anime l'innovation locale. Chaque année, tous les collaborateurs sont invités à voter pour des initiatives locales, les plus populaires étant récompensées aux Trophées de l'Innovation.

La Caisse d'Épargne Rhône Alpes est ainsi récompensée pour être la première banque du groupe BPCE à déployer, pour les personnes en situation de déficience visuelle, un dispositif de traduction orale des informations inscrites sur son site Internet et ses supports (Handi@ccess).

La Banque Populaire Provençale et Corse se distingue en donnant à ses clients la possibilité d'agir contre la fraude de leur carte bancaire, au moyen d'une application mobile innovante qui alerte instantanément en cas d'opération potentiellement douteuse sur la carte et leur permet de vérifier s'il s'agit d'une fraude et de la stopper si besoin.

La Caisse d'Épargne Aquitaine Poitou-Charentes invente quant à elle une nouvelle plateforme interactive de conseil, d'assistance et de service client : « Ma Caisse d'Épargne et moi ». Lorsque le client rencontre un problème, il peut simplement le formuler à la rubrique « Aide et conseil » et obtenir rapidement une réponse, ou avoir accès à différents canaux de conseils (forums, réseaux sociaux, applications...) ainsi qu'à la mise en relation directe du service SAV par le média de son choix (téléphone, mail, chat, web call-back).

L'innovation peut ainsi venir d'une des BP ou des CE, avant d'être généralisée à l'ensemble du réseau. Toutefois, la mutualisation des moyens et l'organisation des grandes orientations au sein de BPCE centralisent l'innovation. Elles limitent en ressources les BP et les CE dans leur démarche locale d'innovation, et instaurent une culture *top-down* de l'innovation.

Implantée dans le Var et dans les Alpes-Maritimes, la CECAZ est une banque coopérative qui appartient à ses sociétaires. Les sociétaires sont les clients qui participent à son fonctionnement en souscrivant à des parts sociales. Ils élisent des représentants qui siègent au Conseil d'orientation et de surveillance (COS). Ces derniers participent à la gouvernance de la banque avec un directoire composé de son président et des dirigeants des pôles Banque de détail, Banque de décideurs en région, Finance et ressources.

Sur proposition du directoire, le COS décide à la majorité des nouvelles orientations stratégiques, notamment des propositions d'innovation. Ainsi, l'innovation locale est aussi conditionnée aux compétences des dirigeants, tant en matière de construction d'un projet novateur, que d'agrégation des représentants élus autour du projet. La complexité de la gouvernance sur un mode centralisé et décentralisé agit fortement sur la capacité à innover.

Le nouveau président du directoire impulse dès sa prise de fonction en 2013 un véritable tournant vers la « banque 2.0 ». Il construit avec ses équipes un Plan d'orientation stratégique (POS) visant à accélérer la digitalisation et la spécialisation. Cette ambition se traduit par la recherche de la modernisation de la relation client, en s'appuyant sur « le meilleur des deux mondes » entre la banque de proximité et la banque digitale, ainsi que la création de métiers d'expertise et de structures dédiées aux marchés spécialisés.

Concrètement, le nouveau président du directoire propose de combiner le réseau d'agences dense et de qualité avec le déploiement rapide du digital. Il est décidé de développer un pôle d'expertise en gestion de fortune et de patrimoine, avec l'aide des techniques du *big data*. Ces projets furent votés à l'unanimité par le COS.

Si la proposition d'innovation doit convenir aux membres du COS pour être votée, sa faisabilité est également conditionnée par l'appui de son organe central BPCE et de ses prestataires. En effet, répondre aux objectifs du groupe permet d'obtenir des financements issus de la mutualisation des ressources. Par ailleurs, l'externalisation

de nombreuses activités conditionne l'avancée des projets à la capacité de mise en œuvre des prestataires. En effet, si elle offre l'avantage de libérer la capacité de travail des directions, elle offre moins de souplesse aux directions dans la mise en œuvre de leurs propres initiatives locales.

3.2 L'organisation de l'innovation à la CECAZ

La CECAZ se distingue des autres banques du réseau par sa position de leader sur le déploiement des nouveaux canaux de distribution, tels que les applications mobiles et sur tablettes, le déploiement d'une e-agence, ainsi que la technologie du sans-contact dont elle fut l'unique pilote du projet.

Le responsable marketing de l'unité Distribution et « référent innovation » de la CECAZ gère l'ensemble de ces projets et encourage les initiatives locales pour les porter aux Trophées de l'Innovation. Dans ce cadre, il a accompagné le projet d'automatisation et d'informatisation du procédé de communication d'informations sociales et environnementales.

Le responsable marketing de l'unité de distribution travaille particulièrement à développer une culture de l'innovation, en instaurant un mode participatif et l'habitude du changement : « Les collaborateurs connaissent bien leur métier et le terrain. Ils ont un véritable potentiel d'innovation, que ce soit sur les processus de fonctionnement ou sur les offres. On veut à présent considérer ce potentiel dans notre façon d'innover et le formaliser. Par ailleurs, la richesse des offres et des outils créés par BPCE que l'on décide de mettre en place, fait qu'aujourd'hui, nous sommes bien équipés. Mais une fois que l'on a la belle voiture, il faut ensuite savoir passer les vitesses et s'en servir. »

Ainsi, si la proposition de projets innovants est souvent impulsée par la direction, elle peut également venir des collaborateurs, qui sont des parties prenantes clés dans leur création et leur réalisation. C'est dans cette logique que le nouveau président du directoire instaure, dès sa prise de fonction, un nouveau dialogue social qui associe fortement les collaborateurs aux projets de la CECAZ. Son intervention régulière sur le terrain, l'organisation d'une convention sur le POS réunissant l'ensemble des collaborateurs sans distinction, et la distribution de tablettes tactiles gratuites pour tous les salariés, s'inscrivent dans cette démarche.

Par ailleurs, la CECAZ a formalisé, au sein de son service Formation et innovation sociale, un processus d'accompagnement au changement pour ses 1 800 collaborateurs. Son responsable, Pierre Mertl, promeut une approche participative de la formation, favorable à l'innovation et à la conduite du changement : « La formation est un outil d'anticipation et d'adaptation aux évolutions de notre environnement. Son contenu permet de donner les moyens aux collaborateurs de ne pas subir le changement mais d'y participer. Nous investissons ainsi dans un budget formation supérieur au seuil fixé par la loi. »

Le service Formation et innovation sociale a également appris à changer. Le savoir est aujourd'hui véhiculé par de nouveaux canaux de transmission. Le modèle d'un formateur déclinant un contenu de façon magistrale a été remplacé par un modèle à deux leviers. La constitution de connaissances de base en e-learning prépare les formations de groupes plus poussées et adaptées au niveau de chacun, pour plus d'efficacité pédagogique.

Enfin, les managers sont formés à être exemplaires et vecteurs de changement auprès de leurs équipes et de leurs collaborateurs : « En développant les compétences nécessaires à l'accompagnement du changement et à la valorisation des parcours de leurs collaborateurs, les managers portent et déclinent opérationnellement la politique RH. »¹

QUESTIONS

- 1 ■ Identifiez les raisons pour lesquelles la Caisse d'Épargne Côte d'Azur décide d'innover.
- 2 ■ Décrivez l'organisation de l'innovation à la Caisse d'Épargne Côte d'Azur et la place de l'innovation participative.
- 3 ■ Précisez le rôle de chacune des parties prenantes dans la capacité à innover de la Caisse d'Épargne Côte d'Azur (influence des parties prenantes sur sa volonté à innover, sur son mode d'organisation de l'innovation et sur son mode de mise en œuvre des projets d'innovation).
- 4 ■ Expliquez la manière dont la structure particulière de gouvernance agit sur la capacité à innover et se transformer de la Caisse d'Épargne Côte d'Azur. Selon vous, comment aurait-elle pu organiser autrement l'innovation dans ces conditions de gouvernance ?

1. Propos recueillis auprès du responsable du service Formation et Innovation sociale.