



### LE POINT DE VUE DE KURT SALMON



Gaëtan Bodmer  
Associé,  
CIO Advisory Practice

Contact:  
[gaetan.bodmer@  
kurtsalmon.com](mailto:gaetan.bodmer@kurtsalmon.com)

### DSI : au cœur de la transformation digitale

La DSI est au cœur de toutes les transformations, puisqu'il lui appartient de définir, développer et mettre en œuvre les technologies et systèmes permettant à l'entreprise de déployer sa stratégie. Ce rôle devient plus que jamais critique lorsqu'on parle de transformation digitale. Celle-ci implique de prendre des décisions structurantes sur le business model ou l'expérience client tout en maintenant une cohérence sur l'ensemble des canaux d'interaction.

Dans ce contexte, la posture de "business partner" de la DSI prend une nouvelle dimension. L'aptitude à travailler main dans la main avec les métiers pour établir une vision commune des besoins, la capacité de conseil pour être plus innovant et efficace, l'expertise sur des technologies de rupture, à équilibrer l'insourcing et l'outsourcing, la faculté à trouver les bonnes compétences pour les nouveaux projets, à rendre l'organisation IT agile, à tester et apprendre de façon itérative, à assurer l'intégration entre les différents canaux (web, mobile, social)... tout cela devient particulièrement crucial pour les DSI, qui doivent elles-mêmes se transformer pour être à la hauteur des enjeux.

Dans ce numéro :

Farouk Goulam-Ally, directeur, partage sa vision sur les nombreux enjeux et problématiques des transformations digitales au sein des entreprises.

Olivier François, senior consultant au sein de la compétence CIOA de Kurt Salmon, propose ses réflexions autour de "Anticiper pour préparer demain", en apportant des éléments opérationnels sur la gestion de l'innovation.

Toujours sur le thème de l'innovation, Farouk Goulam-Ally dresse un panorama des différentes formes d'innovation collaborative qui montent en puissance grâce au digital.

Vous retrouverez également une synthèse de l'étude récente de Kurt Salmon sur le Social CRM, qui devient une composant incontournable de la relation client.

Puis Cyrille Garnier, Senior Manager au sein de la compétence CIOA, synthétise les facteurs clés de succès de la maîtrise du big data.

Isabelle Clairac, DSI de Carrefour Banque, partage son expérience sur les méthodologies agiles dont l'utilisation est appelée à s'intensifier dans le cadre de la transformation digitale.

Enfin vous retrouverez une synthèse de l'étude récente de Kurt

### DANS CE NUMÉRO :

- [Digital : toute l'entreprise est impactée](#)
- [Digital : se préparer dès aujourd'hui à innover demain](#)
- [Comment le digital facilite et accélère l'innovation](#)
- [Une nouvelle dimension pour les techniques CRM traditionnelles](#)
- [Refonte Internet de Carrefour Banque](#)
- [Comment exploiter l'explosion du volume et du type de données ?](#)
- [Une technologie attendue depuis longtemps proche d'un tournant](#)

Salmon sur le NFC, qui semble aujourd'hui en piste pour un décollage dans de très nombreux usages.

Bonne lecture,

Gaëtan Bodmer  
Associé, CIO Advisory Practice



## Digital : toute l'entreprise est impactée

Farouk Goulam-Ally, Directeur chez Kurt Salmon, partage sa vision des enjeux et problématiques de la transformation digitale des entreprises

Pourquoi une telle place au digital dans l'actualité ?

Le digital n'est pas un sujet nouveau. Le développement d'internet et des mobiles transforme notre quotidien depuis vingt ans déjà. Mais depuis quelques années, le sujet devient omniprésent dans les entreprises. Pourquoi ? Parce que les nouvelles technologies prolifèrent et provoquent des ruptures dans toutes les activités installées. L'adoption du numérique se généralise et génère des exigences nouvelles chez les clients. Le numérique fait émerger de nouveaux modèles et entraîne de nouvelles formes de concurrence. Enfin les réglementations adaptent les règles du jeu et emboîtent le pas à ces évolutions.

La conjonction de ces facteurs bouleverse les modèles opérationnels et les modèles économiques des entreprises, avec parfois des évolutions profondes de la chaîne de valeur. Par ailleurs, le numérique est un gisement de simplification et d'automatisation des processus, ce qui lui confère un pouvoir de réduction des coûts.

En conséquence le digital s'est invité depuis quelques années dans toutes les directions des entreprises.

### NOTRE ANALYSE

- Les produits et services sont concernés avec un degré d'impact qui varie suivant les industries : logique de substitution des produits traditionnels par les versions numériques, logique de "complément numérique " avec une accessibilité plus globale et démocratisée, logique de "services intelligents", ou plus simplement logique d'enrobage par de l'information en ligne pour l'ensemble des produits.
- La relation client est constamment refaçonnée par les vagues digitales. Les possibilités de personnalisation de la relation et de dialogue avec les clients se multiplient. Considérés il y a 5 ans encore comme "concurrents", les canaux en ligne et physiques sont désormais des alliés au bénéfice du consommateur. Les parcours mixtes se multiplient, le digital s'invite au milieu des points de vente.
- Les opérations sont également impactées à différents égards : la gestion des actifs grâce aux solutions M2M, l'optimisation des chaînes d'approvisionnement grâce au RFID, la dématérialisation des processus grâce à la signature électronique, ou encore l'efficacité des forces de terrain grâce à des solutions nomades. Le patrimoine de données des entreprises

prend une importance cruciale. Les possibilités de capture et de traitement de données massives à des fins d'innovation ou d'amélioration de performance se multiplient. Le processus d'innovation également voit la montée en puissance de plateformes collaboratives.

- Les modes de travail se modifient en profondeur: employés connectés, visioconférence, télétravail, formation en ligne, réseaux sociaux d'entreprise, etc... Autant de solutions qui redessinent au quotidien un nouveau "lieu de travail".
- Enfin la communication et la marque sont fortement impactées à l'heure des réseaux sociaux.

Plus de détail: [Kurt Salmon](#)



## Digital : se préparer dès aujourd'hui à innover demain

Il y a près d'un an, l'absence de NFC sur l'iPhone 5 avait déçu les entreprises qui s'étaient préparées à une transformation de leurs processus au moyen de cette technologie. Cependant ce n'est que partie remise car elles seront prêtes demain, là où beaucoup d'autres en seront seulement au stade de la réflexion.

Car déjà d'autres innovations, sur lesquelles les entreprises vont devoir se pencher, s'annoncent. Les Google Glass en sont un exemple significatif. Révélées au printemps 2012, ces lunettes à réalité augmentée ont été accueillies par beaucoup comme un prototype sans avenir. Mais aujourd'hui, alors que les premiers développeurs les reçoivent, de nombreuses idées d'applications fleurissent dans la grande distribution, la médecine ou les services. Avec un prix qui à terme devrait être proche de celui d'un smartphone, il ne fait aucun doute que les Google Glass vont s'imposer et révolutionner notre quotidien personnel et professionnel.

Plus largement les innovations technologiques arrivent en continu, avec un time-to-market de plus en plus rapide. Les entreprises doivent se tenir prêtes pour en tirer pleinement profit car ces ruptures ne manqueront pas, à l'image des Google Glass ou de l'iPhone, de transformer les habitudes de travail et de consommation.

### NOS RECOMMANDATIONS

Savoir ne pas reproduire les erreurs du passé :

- Afficher une méfiance excessive quant au potentiel disruptif d'une technologie et conserver une posture d'attente.
- Ne pas oser se transformer : les entreprises sont souvent sclérosées par une organisation peu souple ainsi que par des systèmes d'informations vieillissants et fermés.

Être une entreprise proactive et se préparer dès aujourd'hui pour la transformation :

- Elaborer une vision qui permettra d'aligner l'ensemble de l'organisation : à quoi notre entreprise ressemblera dans 3 à 5 ans ? Que proposerons-nous ? Comment interagissons-nous avec nos clients ?
- Rester à l'écoute de l'écosystème : mettre en œuvre une capacité de veille ancrée dans les processus de décision de l'entreprise, tirer profit des atouts de l'innovation collaborative.
- Apprivoiser les technologies, encourager l'innovation et favoriser les démarches en mode Lab, Test & Learn ou hackathon : éprouver la technologie sur un petit périmètre pour bien

## INNOVATION

# Comment le digital facilite et accélère l'innovation

Quels sont les apports du digital dans les processus d'innovation ?

Il y a 4 formes d'innovation dites collaboratives que le digital facilite et accélère grandement :

- L'innovation participative. Il s'agit d'un processus d'innovation qui mobilise tout ou partie des employés d'une entreprise. Opérationnellement difficile à mettre en œuvre il y a quelques années, elle est aujourd'hui dynamisée par les réseaux sociaux d'entreprise (RSE). Au-delà du partage et de l'interaction que permettent les RSE, c'est la réflexion multidisciplinaire, le décloisonnement de l'organisation et le mélange des niveaux qui vont opérer au sein des communautés et produire ainsi des innovations de meilleure qualité. Les RSE peuvent également s'ouvrir vers l'extérieur (clients, partenaires..).
- La co-création avec les clients. Cette démarche est aussi grandement facilitée grâce à des plateformes dédiées et donne lieu à des champs de coopération variés avec le client. Ainsi Lego propose à ses fans de créer leurs propres séries et de les exposer sur sa plateforme d'innovation. Si ces idées recueillent un accueil favorable de la part des autres fans, la société peut décider d'en faire un produit. Elle peut alors rémunérer le créateur à hauteur de 1% des ventes.
- L'innovation en réseau est une forme plus récente qui monte en puissance. Il s'agit ici de plateformes indépendantes qui mobilisent de vastes réseaux d'experts à travers le monde pour les faire travailler collectivement sur des thématiques complexes. Les meilleures contributions sont rémunérées entre 500 \$ pour des challenges simples et jusqu'à 100 000 \$ pour les problèmes aigus, de quoi voir émerger de nouveaux modèles économiques...
- Le financement collaboratif des innovations apporte de nouvelles perspectives quant au financement des projets. Les formes les plus connues concernent le financement d'artistes par des internautes. Ainsi dans le domaine de la musique My Major Company permet à des artistes encore inconnus de faire connaître leur création et de collecter sur la toile des micro-fonds pour financer la production d'un album. Ce système est en train de se généraliser pour les œuvres culturelles et commence à s'étendre à d'autres formes de projets.

## CRM SOCIAL

# Une nouvelle dimension pour les techniques CRM traditionnelles



**Q :** Quels sont les principaux objectifs de Carrefour Banque concernant son projet de refonte Internet ?

**Isabelle Clairac :** Les principaux objectifs de la refonte Internet de Carrefour Banque, lancée en 2011, concernent :

- le développement des ventes full-online à travers la possibilité de souscrire certaines offres intégralement sur le site
- l'intensification des usages du home-banking, notamment pour les clients qui souhaitent accéder aux services proposés depuis leurs smartphones, tablettes ...
- une plus grande fluidité des parcours clients à travers l'ensemble des points de contact avec la banque

**Q :** Pour quelles raisons principales une méthode agile a-t-elle été privilégiée pour ce projet ?

**Isabelle Clairac :** Kurt Salmon a accompagné la refonte du site Internet de Carrefour Banque, en production depuis fin 2012, autour d'une méthode de gestion de projet agile.

Les apports attendus de la méthode Scrum étaient les suivants :

- Maîtriser le périmètre en définissant des cas d'utilisation simples, au bon niveau de détail et facilement partageables
- Donner de la visibilité au projet à travers les outils de management visuel
- Eviter les effets tunnels parfois induits par les cycles en cascade
- Favoriser la contribution des équipes sur la base des livrables intermédiaires
- Montrer la capacité de la DSI à proposer et animer des méthodes de travail performantes

**Q :** En quoi une approche agile est-elle particulièrement adaptée la mise en oeuvre de fonctionnalités clients sur les canaux digitaux ?

**Isabelle Clairac :** La recherche d'une expérience client optimale passe par un processus projet créatif où les itérations sont nécessaires pour aboutir au produit fini. Naturellement, les méthodes de gestion de projet traditionnelles rendent plus difficile la capacité à pouvoir s'adapter à la variation des exigences dans le temps.

Ainsi, les fonctionnalités et les services proposés aux clients doivent pouvoir être définis exhaustivement et dans des délais courts. Les équipes en charge de la réalisation doivent avoir la possibilité de trouver des solutions techniques pragmatiques et adaptées. Le cadre de travail doit cependant être défini précisément concernant les solutions à mettre en oeuvre, les éléments de charte graphique et les principes d'ergonomie à respecter.

Enfin, la refonte des plates-formes clients concerne non seulement le site internet mais elle doit également prendre en compte les enjeux spécifiques pour les smartphones, les tablettes, les bornes... Il est donc nécessaire d'anticiper et de repenser la façon dont l'entreprise propose et distribue ses services sur l'ensemble de ses canaux d'interaction avec ses clients à travers son organisation, ses processus métiers et ses outils.



BIG DATA - CRÉER DE LA VALEUR

Comment exploiter l'explosion du volume et du type de données ?

*Le développement des usages digitaux et des possibilités offertes par les nouvelles technologiques a conduit à l'explosion de la quantité de données disponibles pour les entreprises et des occasions de contacts entre l'entreprise et ses clients, collaborateur et partenaires. Cette profusion d'informations pose la question de la capacité de l'entreprise à les exploiter efficacement pour créer de la valeur : proposition de nouveaux services à valeur ajoutée, optimisation des processus de gestion, pertinence accrue des actes de gestion client...*

Les principaux défis à relever sont :

- Augmentation exponentielle du volume de données, avec notamment la multiplication par 44 du volume de données numériques mondiales entre 2010 et 2020, selon IDC
- Démultiplication des sources d'information (systèmes de gestion historiques, sites internet, réseaux sociaux, téléphones portables, objets connectés, ...) porteuses chacune de données de nature et de formats aux typologies très diverses (photos, textes, graphiques, images,...)
- Apparition continue de nouveaux usages et modes de consommation volatiles nécessitant de la part des entreprises toujours plus de réactivité et de cohérence

Les initiatives Big Data adressent ces enjeux en visant, par l'exploitation immédiate des données disponibles, la capacité à générer de la valeur business. On distingue 4 types d'initiatives Big Data selon les objectifs de création de valeur que l'entreprise souhaite activer :

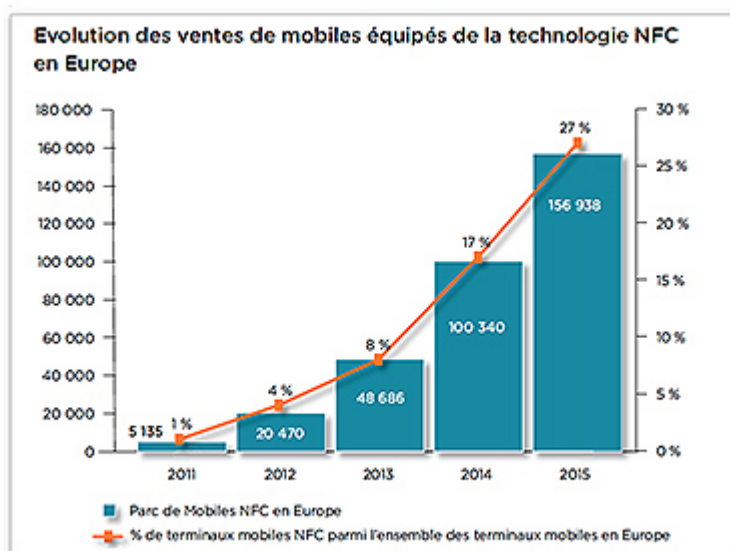
- Transparence et rapidité de l'analyse de l'information
- Support à la prise de décision par des analyses prédictives (modélisation de comportements types)
- Mass-personnalisation de la relation client par une meilleure connaissance (segmentation, comportement, etc.) et des capacités de démultiplication accrues
- Mise au point de nouveaux business models, produits ou services innovants

Certaines entreprises ont déjà lancé des initiatives Big Data pour développer des avantages compétitifs business forts. Nous préconisons d'organiser la démarche autour de 5 grandes phases :

- Identification et priorisation des initiatives Big Data selon les objectifs de création de valeur
- Définition des options de mise en œuvre possibles (nouvelles solutions, capitalisation de l'existant, recours à des tiers...)
- Prototypage incrémental des initiatives Big Data pour valider la capacité à implémenter les solutions retenues
- Evaluation des bénéfices quantitatifs et qualitatifs obtenus, des limites, des risques... et identification des pré-requis à atteindre, des jalons de trajectoire structurants pour démultiplier les initiatives Big Data prioritaires
- Généralisation des initiatives à travers la mise en place de structures dédiées, avec le bon mix de compétences techniques et business

## NFC MOBILE

### Une technologie attendue depuis longtemps proche d'un tournant



Au cours des cinq années écoulées, la technologie de la communication en champ proche a

semblé proche du décollage en Europe. En dépit de certains succès notables (comme la "Oyster card" du réseau de transports en commun de Londres), les progrès sont lents, en partie en raison de visions technologiques concurrentes, en partie en raison de la réticence des partenaires potentiels tels que les banques ou les opérateurs de télécom à collaborer, et finalement en raison des conditions économiques, qui ont découragé les nouveaux investissements.


Mais Cédric Peltier, senior consultant chez Kurt Salmon, parie sur un changement dès que le nombre d'appareils mobiles équipés de la technologie NFC aura atteint sa masse critique d'ici 2015, avec 27 % de pénétration en Europe (contre 4 % en 2012). Cela, plus la prise en charge par les pouvoirs publics et des avancées dans le domaine de la prise de conscience tant des problèmes de sécurité que de publication, indique que le secteur sera prêt au décollage d'ici trois ans.

C. Peltier déclare : "Nous ne pourrions parler d'une véritable démocratisation du NFC qu'à partir de 2015. Mais nous commençons à observer un décollage parce que, contrairement à ce qui s'est déjà produit dans le passé, les différents acteurs coopèrent désormais pour assurer leur comptabilité technologique. C'est pour cette raison que nous sommes convaincus que nous allons arrêter de marquer le pas et enfin réaliser de véritables progrès."

Il ajoute qu'il faudra au moins 10 ans avant que le NFC équipe de série les appareils mobiles. "Dès 2015 cependant, il existera une masse critique d'utilisateurs désireux de payer par le NFC et de commerçants prêts à les accueillir, ce qui incitera d'autres consommateurs à se mettre au paiement mobile. Cela créera un cercle vertueux qui accélérera l'adoption du NFC."

#### L'ANALYSE DE PELTIER:

- Le NFC est en concurrence avec d'autres technologies comme les codes à barres et les codes QR, le RFID, le Bluetooth et les systèmes similaires, ou les cartes sans contact, mais aucun de ces derniers n'offre les mêmes facilité d'utilisation, interaction, sécurité et coût relativement faible.
- Trois approches alternatives permettent de localiser l'élément de sécurité qui gère les applications NFC : la carte SIM d'un téléphone portable, le téléphone proprement dit ou une carte SD externe. L'approche SIM offre le meilleur compromis entre simplicité technologique, sécurité, facilité de la gestion des applications et d'utilisation pour le consommateur.
- Le NFC permet d'utiliser un téléphone mobile comme une carte sans contact physique, permettant le paiement de marchandises et services, la transmission d'informations comme un dossier médical, la réception d'informations et d'offres commerciales et le partage d'égal à égal de médias, applications et données.
- La clé de la croissance du secteur : des fournisseurs de différents services désireux de collaborer pour fournir une offre complète au consommateur à un coût séduisant pour un marché de masse.

Plus de détail:  [Kurt Salmon](#)

KURT SALMON TRANSFORMATION DIGITALE  
Juin 2013

[Cliquez ici pour visiter notre site Internet](#)

[Contact](#)