Kurt Salmon

TRANSFORMATION DIGITALE

NEWSLETTER - DÉCEMBRE 2014

LE POINT DE VUE DE KURT SALMON

Joël Nadjar
Managing Partner – Global Financial Services Worldwide Lead

Contact: Email

Adoptez une position « transversale »

Le digital remet en cause les modèles qui ont régi l'organisation des entreprises tout au long de ces dernières décennies. Hier, l'entreprise était cloisonnée en départements, chacun d'entre eux répondant à des fonctions bien déterminées. Le schéma de l'entreprise pouvait être facilement établi en mettant, les uns à côté des autres, les silos qui la composaient, qui la faisaient tourner.

Le digital bouscule ce système. La technologie s'immisce aujourd'hui à travers l'ensemble de ces silos, dans toutes les couches de l'entreprise, jusqu'au cœur de la relation client. Penser l'entreprise digitale exige d'adopter une réflexion digitale à la tête de l'entreprise. En rapprochant les fonctions, quand elle ne permet pas de les fusionner, la technologie est un levier saisissant d'amélioration des processus. Elle ouvre de nouvelles opportunités pour l'organisation.

L'avènement du digital est une triple révolution qui impacte le business model des entreprises, l'expérience client ainsi que leur culture et organisation interne. Dans cette vidéographie, les experts Kurt Salmon évoquent la nécessaire transformation au sein des organisations.

Dans cette newsletter, nous évoquerons, avec Arnaud des Horts, Manager chez Kurt Salmon, le rôle du Chief Financial Officer dans un processus de transformation digitale. Il nous dira comment les nouveaux outils permettent d'améliorer les processus de gestion financière et aussi de disposer de nouveaux indicateurs facilitant la prise de décision au sommet de l'entreprise.

Le digital transforme par ailleurs le rôle du conseiller en agence bancaire. J'explique ci-dessous comment sa fonction doit être repensée pour apporter une plus grande valeur ajoutée au client.

Nous vous invitons aussi à découvrir les résultats de l'édition 2014 du Digital Sport Challenge, étude réalisée en collaboration avec Audencia Nantes Ecole de Management et KantarSport. Dans la continuité de nos travaux depuis 2009 sur le temps libre des français dédié au sport, l'étude examine les usages des acteurs du sport français en matière de médias sociaux et de stratégie Internet. Vous pouvez télécharger l'étude ici.

Enfin, nous évoquerons une étude de Kurt Salmon relative aux

DANS CE NUMÉRO :

- Entretien : Les Directions Financières, moteur de la transformation digitale dans les entreprises
- Entretien : Repenser le rôle du conseiller en agence bancaire à l'ère digitale
- Étude Kurt Salmon : Comment les banques peuvent-elles tirer profit de l'analyse des données de paiement ?

nouveaux relais de croissance que peut permettre une meilleure analyse des flux de paiement au sein des banques.

Bonne lecture,

Joël Nadjar

ENTRETIEN : ARNAUD DES HORTS

« Les Directions Financières, moteurs de la transformation digitale dans les entreprises, bénéficient elles aussi des opportunités des nouvelles technologies »

Acteur expérimenté des transformations de l'entreprise, la direction financière est mobilisée pour porter la transformation digitale des organisations. Les leviers technologiques tels que les solutions de dématérialisation, les applications mobiles et collaboratives, le big data et les outils de data visualisation sont autant de formidables opportunités pour améliorer le fonctionnement interne de la direction financière, gagner en efficacité, flexibilité et confort, et renforcer son rôle de Business Partner. Arnaud des Horts, Manager chez Kurt Salmon, évoque les bénéfices de la transformation digitale sur les fonctions Finance et les impacts sur les métiers.

Q : Comment la transformation digitale et les évolutions technologiques impactent la fonction Finance au sens large ?

Arnaud des Horts : Au-delà des impacts sur l'organisation et les processus Finance, la transformation digitale impacte l'entreprise dans sa globalité et touche aussi toutes les fonctions. De la R&D au commerce en passant par les opérations et les fonctions support comme la DRH ou les services généraux, la révolution digitale est en marche et de nombreuses initiatives sont lancées.

Le directeur financier, dans son rôle de gestionnaire, est impliqué très en amont, dans la validation de ces projets puis dans le suivi économique de leur exécution. Mais son expérience des projets informatiques, comme la mise en place d'un ERP, l'a sensibilisé à la fois sur l'organisation et la méthodologie projet, mais aussi sur toutes les questions liées aux impacts organisationnels et culturels, et au niveau d'accompagnement à mettre en place pour implémenter ces changements. Moteur des précédentes transformations, le directeur financier a développé les compétences qui lui permettent aujourd'hui de jouer un rôle majeur dans la coordination et le pilotage des transformations digitales de l'entreprise.

Concernant les impacts de la transformation digitale sur la fonction Finance, les évolutions technologiques vont apporter des changements majeurs en termes d'organisation et de méthodes de travail ; des changements culturels mais aussi une évolution importante des compétences pour certaines fonctions.

Les nouvelles technologies et l'accès facilité à l'information vont changer la façon dont la finance est gérée et structurée aujourd'hui. De façon générale, ces technologies plus mobiles et collaboratives permettent de dématérialiser de plus en plus de données, d'automatiser des activités ou des tâches autrefois manuelles, et de partager ces données plus facilement avec les acteurs concernés. Ces leviers, et notamment l'accès en temps réel et en mobilité à des informations non disponibles jusqu'alors, vont modifier les usages, encourager le travail collaboratif, permettre de gagner en efficacité et recentrer les fonctions Finance sur des activités d'analyse à plus forte valeur ajoutée.

La dématérialisation des flux papiers, la gestion de workflows en temps réel, l'archivage automatique et l'automatisation des traitements, apportent une meilleure fiabilité des données, des gains de productivité et une meilleure fluidité de l'information. Le recours à des plateformes web BtoB dans le cloud permet de partager des référentiels communs avec les clients et fournisseurs, de gérer des flux d'achat, d'approvisionnement ou de vente, de suivre le statut des commandes, factures et règlements.

De plus en plus, ces solutions sont déclinées dans des versions mobiles par les éditeurs ; ce qui facilite le suivi en temps réel des processus et des données, et permet de gagner en réactivité. L'impactsur les fonctions Finance – et impact sur les fonctions comptables – est principalement un impact métier : le directeur financier voit son rôle évoluer vers celui de superviseur de flux. Il coordonne désormais les processus comptables et interagit avec les acteurs internes et externes.

D'autres métiers de la direction financière vont évoluer. Les évolutions technologiques vont renforcer les dimensions business et pilotage de la fonction financière. Afin d'être en capacité de prévoir la performance et d'éclairer les décisions du management dans un contexte économique incertain, les capacités prédictives et analytiques se voient renforcées. Le contrôleur de gestion va devoir maitriser ces modèles de données pour proposer au management des indicateurs et tendances enrichis, et fiabilisés par des données auxquelles il n'avait pas accès jusqu'alors.

Q : Comment de nouvelles données peuvent-elles être utilisées dans le cadre du pilotage d'une entreprise ?

Arnaud des Horts : Jusqu'à maintenant, le pilotage de la performance s'appuyait principalement sur des données intrinsèques à l'entreprise pour gérer, prévoir et piloter les activités. Deux leviers technologiques vont changer le paradigme de la fonction finance dans son rôle de co-pilote et dans ses interactions avec les managers opérationnels.

Le premier levier est l'accès à un volume important de données extérieures. Les solutions de big data permettent de récupérer des données provenant de toutes les sources d'informations disponibles sur Internet, sur les réseaux sociaux, via les objets connectés ou encore les « open data ». Une fois ces données récupérées et structurées, des analyses plus pointues peuvent être menées, pour fiabiliser les constats, tendances ou prévisions.

Face à cette facilité d'accès à des données autrefois inexploitées, le contrôleur de gestion va devoir repenser sa logique d'analyse et de prévision. Pour continuer à répondre aux enjeux business, anticiper les risques et capter des tendances et des opportunités, il devra entrer dans une logique plus prédictive et davantage s'interroger sur ce qu'il est pertinent d'analyser. La maîtrise de ces outils, la capacité à proposer des idées d'analyse et à modéliser les données seront des atouts majeurs pour les contrôleurs de gestion.

Le deuxième levier concerne la facilité d'accès à une information intelligible et pertinente. Les solutions de data visualisation offrent des possibilités graphiques très poussées et une simplicité d'utilisation sans précédent. Ainsi, ces outils ne sont plus la propriété des financiers mais sont bien destinés à donner plus d'autonomie aux opérationnels.

Les éditeurs ont pour la plupart développé des applications mobiles et des solutions collaboratives. Ces outils permettent aux opérationnels d'avoir accès à l'information mobile et d'échanger en temps réel avec les autres acteurs de l'entreprise ; le contrôleur de gestion ou tout autre acteur avec lesquel ils partagent des intérêts communs.

La fonction du contrôleur de gestion va évoluer dans sa manière d'interagir avec les décideurs. Face à ces leviers technologiques, le contrôleur de gestion doit consacrer plus de temps à la modélisation et à l'analyse, et renforcer ses relations avec les opérationnels dans le processus de décision. En apportant ces informations et en offrant plus d'autonomie via les solutions de data visualisation, la direction financière renforce son rôle de « business partner » et permet à l'entreprise de gagner en agilité et en réactivité, et par là-même, de renforcer sa capacité d'anticipation.

Q : Existe-t-il d'autres leviers de performance sur lesquels s'appuyer au niveau des fonctions administratives et financières ?

Arnaud des Horts : Oui. Pour ne citer que deux exemples, le premier concerne le développement des outils collaboratifs ; plus particulièrement, les solutions qui permettent d'améliorer et d'accélérer les processus de clôture comptable. Outre des gains de temps, ces outils de monitoring collaboratif permettent d'améliorer la qualité, l'efficacité et le pilotage du processus de clôture et de renforcer le contrôle interne. Nos retours d'expérience montrent des gains significatifs même s'il ne faut pas oublier quelques prérequis fondamentaux, comme la nécessaire harmonisation des processus en amont ou l'effort d'accompagnement et de formation à mener à tous les niveaux dans l'organisation.

Le deuxième exemple concerne la direction financière dans son rôle de communicant. Une autre fonction du directeur financier est d'insuffler une *culture* financière dans l'entreprise et de mobiliser tous les collaborateurs sur des enjeux financiers transverses tels que l'optimisation du cash ou de la rentabilité.

En outre, en complément de solutions de e-learning et serious games, le Cooc - la version corporate des cours collaboratifs ouverts au plus grand nombre (Mooc) - permet de démultiplier l'efficacité des formations. Ces plateformes collaboratives et pédagogiques permettent de dialoguer en temps réel, de diffuser de la formation et de créer des communautés autour de la fonction Finance.

Q : Dans ce contexte de mutation, comment voyez-vous l'évolution des métiers et des compétences du directeur administratif et financier ?

Arnaud des Horts : Quand on parle de transformation digitale, on évoque davantage les technologies et les systèmes d'information ; pourtant cette mutation profonde n'est pas qu'un simple changement d'outil auquel il suffirait de se former.

Ces nouvelles technologies importées au sein de l'entreprise - réseaux sociaux internes et outils collaboratifs, mobilité, analytics et cloud - modifient considérablement les usages et les manières de travailler.

Au niveau organisationnel, la dimension managériale continue de s'adapter. La façon de manager et de responsabiliser les collaborateurs évolue, notamment envers les équipes les plus nomades et celles qui travaillent en réseau. Avec plus de collaboration en temps réel et de mobilité, les cloisons entre services tendent à disparaître, cassant les niveaux et les intermédiaires. Le fonctionnement en mode projet avec des équipes transverses et pluridisciplinaires tend à se développer.

Cette mutation a un impact sur la culture des entreprises. Les entreprises agiles qui s'adaptent rapidement à l'évolution de leur écosystème sont des systèmes où la culture de l'innovation et de la collaboration a été considérablement renforcée, quand elle n'est pas déjà présente dès l'origine dans leurs gènes. Cette évolution permet de libérer les énergies créatives pour renforcer la capacité à collaborer, à innover, à imaginer des solutions, à communiquer en transverse et co-créer entre services.

Alors que ces transformations concernent toutes les fonctions de l'entreprise (et pas seulement la finance), nous constatons que le directeur financier, au-delà de ses fonctions régaliennes, est souvent le catalyseur de ces changements et se voit impliqué dans ces projets de transformation.

Aussi, au sein de sa propre fonction, la direction financière va devoir anticiper prochainement l'évolution de ses métiers et compétences.

De plus, ces changements vont devoir être qualifiés, préparés et accompagnés. Les fonctions comptables, par exemple, vont considérablement évoluer. Les nouvelles technologies et la croissance des flux dématérialisés vont remplacer une partie des tâches manuelles et répétitives de saisie, de contrôle et de traitement du papier.

Le métier de directeur financier évolue ainsi, vers un rôle de gestionnaire superviseur de flux et de processus dématérialisés. Pour sécuriser et fiabiliser ces traitements automatisés, l'administration des données de référence devient un enjeu majeur et d'autres fonctions plus transverses se généralisent, à l'instar du Data Management Officer en charge de gérer et maintenir les référentiels de données partagées.

Le métier du contrôleur de gestion évolue également. Avec l'accès facilité à l'information, il gagne du temps dans la collecte, la mise en forme des données et la production des reportings. Dans le même temps, les opérationnels gagnent en autonomie dans l'analyse de leurs résultats.

Conscients des opportunités de la transformation digitale mais aussi des menaces qu'elle représente, le directeur financier a un rôle majeur à jouer. Pour être un élément accélérateur, il doit être sensibilisé aux impacts, anticiper les changements métiers et faire de ses collaborateurs les acteurs de cette transformation.

Contact :

- Arnaud des Horts

ENTRETIEN : JOËL NADJAR

Repenser le rôle du conseiller en agence bancaire à l'ère digitale

Au sein des agences bancaires, la transformation digitale est souvent perçue comme une menace par les conseillers commerciaux. Or, pour bien faire, ces derniers doivent être intégrés dans la transformation induite par les évolutions technologiques. Comme nous l'explique Joël Nadjar, Managing Partner – Global Financial Services Worldwide Lead chez Kurt Salmon, le rôle du conseiller doit être repensé pour apporter une plus grande valeur ajoutée au client.

Q : Comment les chargés de clientèle dans les agences bancaires appréhendent-ils la transformation digitale ?

Joël Nadjar : La technologie transforme la relation entre le client et sa banque, à tel point que l'ensemble des métiers bancaires doit aussi évoluer. Le problème, c'est que le chargé de clientèle ressent un certain malaise qui découle d'un décalage entre le discours inhérent à la transformation digitale, qui le rassure sur son rôle, et sa perception réelle.

Aujourd'hui, les conseillers en agence bancaire ne se sentent pas acteurs de la transformation de leur métier et des services proposés par les institutions financières. Face à une digitalisation croissante, la montée en puissance des services en ligne, un doute relatif à leur rôle, à leur fonction, à leur utilité s'immisce dans leur esprit.

C'est regrettable, parce que nous sommes persuadés, nous qui accompagnons de nombreux clients dans des projets de transformation digitale, que le conseiller bancaire à un rôle déterminant à jouer dans les nouveaux environnements qui se mettent en place. Il faut donc placer le chargé de clientèle au cœur du digital, en mettant à sa disposition de nouveaux outils pour assurer sa mission de conseil.

Q : Comment son rôle évolue-t-il dans ce nouvel environnement ?

Joël Nadjar : Ce sont principalement les attentes et le comportement du client qui ont changé. Aujourd'hui, quand le client vient en agence, il a déjà une idée plus ou moins précise de la solution qui lui convient. Il est mieux informé et peut-être plus méfiant par rapport à ce que le conseiller commercial pourrait lui suggérer.

Ces nouveaux comportements ne sont pas propres au secteur bancaire. Les médecins, par exemple, sont eux aussi confrontés à des changements de ce type. Dès lors, l'attitude du chargé de clientèle doit évoluer. Son rôle, plus que de proposer des solutions, est de mieux comprendre le besoin du client, voir les raisons qui le poussent à venir avec une demande particulière, et vérifier que ce qu'il attend correspond bien à ses besoins.

Pour continuer à apporter un service à haute valeur ajoutée, le conseiller en agence doit bien connaître ses clients, les suivre de manière régulière, et disposer des informations pertinentes. Aujourd'hui, la transformation digitale, avec des solutions performantes de suivi de clientèle, doit lui permettre d'être plus proche de ses clients et de leurs besoins, et de dépasser la « crise existentielle » que connaît le métier commercial.

Q : Il faut encore que le client ait de bonnes raisons de venir en agence ?

Joël Nadjar : Il existe de bonnes raisons. Ces dernières années, on a trop souvent opposé réseau physique et digital. Délivrer une solution adaptée aux besoins spécifiques du client passe par l'écoute, et donc par un conseiller en vente. La valeur ajoutée du chargé de clientèle se recentre sur une expertise reconnue, en plus des informations en ligne, et une relation personnalisée dans la durée.

Mais il faut en effet se demander si le chargé de clientèle doit être nécessairement basé en agence, derrière un bureau. On constate que l'encombrement du poste de travail qui rigidifie l'entretien autour d'un bureau tend à disparaître : tablettes mobiles, outils graphiques et tactiles permettent de proposer des modes d'entretien plus conviviaux, en groupe, ou virtuels.

L'environnement de travail du conseiller doit changer pour mieux s'adapter aux rôles et types d'entretiens. Pourquoi ne pourrait-il pas réaliser des visites à distance, des entretiens flash, des rencontres conviviales hors du cadre formel d'un bureau, voire de l'agence ?

Q : L'agence et l'environnement bancaire devraient être repensés autour d'un conseiller de clientèle 2.0 ?

Joël Nadjar : Certainement. Et le rôle de ce conseiller ne doit sans doute plus se limiter à des rencontres individuelles. Il doit pouvoir répondre aux enjeux inhérents au réflexe

communautaire adopté par la plupart des consommateurs, qui veut, en particulier, qu'on échange désormais plus volontiers sur les forums.

La banque a longtemps nié ce phénomène, pensant sans doute que les clients n'évoqueraient pas des choses aussi sérieuses que les solutions bancaires auxquelles ils ont recours sur des forums publics. On se rend compte qu'ils finissent par le faire.

Demain, le conseiller en vente devra sans doute prendre part à ces discussions communautaires, apprendre à gérer une communauté pour répondre à des besoins, en agissant sur le contenu, en faisant preuve d'une plus grande proactivité. Il devient un pivot entre l'espace physique et l'espace digital, et prolonge la relation client au-delà des murs de l'agence dans la sphère numérique.

Lire aussi :

- http://www.kurtsalmon.com/fr-fr/financialservice/vertical-insight/1160/La-crise-existentielle-du-conseiller-commercial-%C3%A0-l%E2%80%99heure-du-digital

ETUDE KURT SALMON

Banques : tirer profit de l'analyse des données de paiement

La donnée est une ressource précieuse pour le développement du business. Les banques qui disposent de nombreuses données inhérentes à des paiements divers et variés pourraient trouver en elles une source de valeur ajoutée. Comment peuvent-elles en bénéficier ? A travers son étude « Payment innovation : maximizing the potential of payment analytics », Kurt Salmon a envisagé les nouveaux leviers de création de valeur avec les acteurs.

La donnée est la ressource de l'avenir. Les grands acteurs du digital l'ont compris depuis longtemps. Ils utilisent les données dont ils disposent pour mieux comprendre les attitudes, comportements et besoins des consommateurs ou utilisateurs. Le commerce leur a emboîté le pas, afin de mieux cerner les attentes des clients, de mieux les servir et d'anticiper leurs envies.

Pourquoi les acteurs du secteur bancaire ne pourraient-ils en profiter ?

A travers les flux de paiement qu'elles doivent gérer, la plupart des banques disposent d'une quantité considérable d'informations relatives aux habitudes de consommation (fréquence, lieux et moments de consommation, types d'achats, …). Ces données sont-elles utilisables et valorisables ? Et si oui, comment ?

Kurt Salmon a rassemblé des acteurs de la banque pour envisager avec eux les moyens de créer de la valeur à partir des données de paiement.

Plusieurs pistes ont émergé. La première a trait à l'usage interne des données de paiement disponibles, dans la mesure où elles doivent permettre aux banques de mieux connaître leurs clients, leurs habitudes, ou la manière dont ils consomment, afin de développer des offres et des services plus en phase avec leurs attentes.

Ces données pourraient aussi être directement valorisées, en étant vendues à d'autres acteurs économiques qui pourraient en faire un usage utile. Les acteurs du monde bancaire se montrent toutefois réticents, d'une part parce que toutes les autorités ne permettent pas la vente de données personnelles, d'autre part parce que cette pratique engendre un risque de réputation.

La banque peut encore proposer à ses clients des outils d'aide à la gestion financière, et ce, notamment à travers les canaux digitaux. Elle peut, par ce biais, entretenir une relation de proximité et de fidélisation, la protégeant d'acteurs externes.

Par ailleurs, la banque peut développer de nouveaux services marchands, en offrant par exemple aux commerçants des rapports leur offrant une meilleure compréhension du profil de leurs clients, et de leurs comportements en magasin, que ce soit dans leurs propres enseignes ou auprès de leurs concurrents.

Un autre service réside dans le développement d'offres liées aux cartes bancaires. Celles-ci

permettent à des acteurs commerciaux de proposer des réductions en fonction de l'analyse de l'historique des opérations liées à une carte. Outil de fidélisation ou d'acquisition de clients, ce service permet de réaliser des campagnes de marketing ciblées en s'appuyant sur la base de données des clients de la banque.

Les banques ne peuvent aujourd'hui pas ignorer les opportunités qui se trouvent dans ces flux d'information. Toutefois, exploiter cette richesse n'a rien d'évident et exige, au-delà des questions de protection des données personnelles, de développer des modèles d'analyse et d'utilisation, mais aussi de se doter des outils et des compétences permettant d'extraire la valeur de ces flux de paiement.

Lire l'étude :

- http://www.kurtsalmon.com/fr-fr/financialservice/vertical-insight/1153/Banque---Analyse-des-donn%C3%A9es-de-paiement---Nouvel-eldorado-

Contact :

- Pierre de Brabois

KURT SALMON TRANSFORMATION DIGITALE
DÉCEMBRE 2014