



LE POINT DE VUE DE KURT SALMON



Gaëtan Bodmer

Associé responsable de la practice CIO Advisory de Kurt Salmon France, en charge de la Transformation Digitale.

Contact: [Email](#)

Les bénéfices de la révolution

Chaque mois, à travers cette newsletter, nous évoquons avec vous comment le digital transforme la société. Cette édition démontre que, justement combinées, les évolutions technologiques peuvent conduire à une mutation profonde de l'activité économique. Plus que de transformation, on peut parler de révolution.

Avec Romain Houël et Angélique Deloux, nous abordons les perspectives d'une nouvelle révolution industrielle portée par le digital. La technologie des objets connectés et une meilleure interconnexion des outils, ouvrent la voie de la production personnalisée.

Sylvain Monnerie nous détaille comment le secteur de l'assurance peut intégrer les évolutions technologiques pour répondre aux nouvelles attentes et proposer une expérience enrichie à ses clients. Le secteur est confronté, comme l'indique Sylvain, à une triple révolution digitale.

Jean Pujol explique que, pour une entreprise traditionnelle, le lancement d'une offre digitale est bien plus qu'un projet business ou technologique ; il implique aussi son rattachement organisationnel, la mise à niveau des compétences, ainsi qu'une flexibilisation des processus.

Dans ce contexte, pour vous aider à identifier votre niveau de maturité digitale, nous avons développé une grille d'analyse et de bonnes pratiques en deux parties :

- Evaluation de la maturité sur 4 thèmes clés : la vision, le business model, l'expérience client et l'expérience collaborateur.
- Evaluation de la maturité sur 11 grandes fonctions de l'entreprise : R&D, marketing, achats, supply chain, production, maintenance, distribution/vente, RH, finance/administration, SI et immobilier.

Ce questionnaire est disponible en ligne :

<https://fr.surveymonkey.com/r/KSDigitalMaturityquickScan>.

Une fois complété, la synthèse de votre maturité vous sera adressée par email.

DANS CE NUMÉRO :

- [Industrie : S'engager en faveur de la quatrième révolution industrielle !](#)
- [Assurances : Un secteur en pleine mutation digitale](#)
- [L'organisation et le digital : L'offre digitale, plus qu'un projet business et technologique](#)

INDUSTRIE

S'engager en faveur de la quatrième révolution industrielle !

Nous sommes à l'aube d'une nouvelle révolution industrielle. Les technologies actuelles nous permettent aujourd'hui d'envisager une usine et un système de production de nouvelle génération. Romain Houël, Senior Manager, et Angélique Deloux, Manager chez Kurt Salmon, évoquent ces perspectives.

Q : Qu'est ce qu'il y a derrière le concept d'« industrie 4.0 » ?

Romain Houël : Le projet « industrie 4.0 » vise à développer de nouvelles usines dans lesquelles on intégrera davantage de savoir et de services (« smart factories ») afin de mieux organiser la production sur toute la chaîne de valeur (gestion des postes de travail, allocation des ressources...). L'industrie 4.0 succèdera aux trois précédentes révolutions industrielles.

Q : En quoi le digital introduit-il une révolution ?

Angélique Deloux : Notre vie de tous les jours est rythmée par nos smartphones et par internet. Ils nous permettent notamment de communiquer et de partager de l'information avec des personnes ou avec des machines. Alors pourquoi ne pas adapter ces technologies dans nos usines ?

L'intercommunication entre les objets de la ligne de production est le point central de l'usine 4.0. Elle permettra d'avoir accès aux données (capteurs, commandes) en temps réel pour pouvoir réagir le plus rapidement possible à un événement (incident, modification).

L'information en temps réel et les systèmes robotisés vont donc bouleverser les modes de production et d'organisation de l'industrie manufacturière. L'industrie 4.0 constitue une vraie rupture sur trois grandes innovations : la robotique collaborative, l'auto-adaptation des systèmes de production (grâce aux capteurs intelligents et connectés) et le recours à la réalité augmentée, elle-même en forte interaction avec les solutions PLM (Product Lifecycle Management) et MES (Manufacturing Execution System).

Q : Quels bénéfices découleront de la mise en œuvre de l'usine 4.0 ?

Romain Houël : Le projet « industrie 4.0 » doit optimiser le passage d'une production uniforme à une production personnalisée à grande échelle et à l'intégration de services, afin de rendre le produit à la fois plus attractif et plus abordable pour le client. La mise en place de lignes de production modulaires intelligentes permettra de personnaliser le produit sans surcoût.

Cette transformation aura aussi un impact positif majeur pour l'entreprise par une meilleure communication et coordination entre les services. Le système logistique pourra par exemple anticiper une demande de pièces à partir des données de capteurs et d'avancement de la production. Un autre aspect important sera l'amélioration des conditions de travail des opérateurs. La robotisation a déjà libéré partiellement l'homme des tâches répétitives et pénibles.

L'introduction des objets connectés devra permettre aussi de faire monter en compétences les opérateurs qui seront plus polyvalents et plus disponibles pour des tâches de supervision et de retours d'expérience qui assureront l'amélioration continue des processus.

En même temps, l'industriel bénéficie du lien plus fort entre conception et production : la définition des pièces continuant à évoluer après le lancement de la production, on constate souvent une rupture d'information, source de nombreux dysfonctionnements. Les nouvelles techniques permettent une plus grande flexibilité dans le séquençage des tâches des équipes de conception et de production, à condition que les informations échangées soient fiables.

L'ensemble de ces éléments aura un impact financier important pour l'entreprise, d'abord à cause de l'important investissement nécessaire, puis par des gains significatifs.

Contact :

- [Romain Houël](#)

ASSURANCES

Un secteur en pleine mutation digitale

Sylvain Monnerie, Senior Manager chez Kurt Salmon, évoque les opportunités offertes par le digital au niveau du secteur de l'assurance. Pour les acteurs du métier, on parle d'une triple révolution.

Q : Comment le digital impacte les entreprises d'Assurance ?

Sylvain Monnerie : De plus en plus, le digital transforme et irrigue toute l'organisation des entreprises d'assurance. Le digital en assurance amène de nouveaux usages, de nouveaux services, de nouveaux processus ou encore de nouveaux entrants.

L'évolution des attentes des clients et de la technologie engendre une forte modification de la façon dont chacun appréhende le risque et ouvre la porte de l'assurance de demain. Du digital découle une triple révolution : de nouveaux business model, une nouvelle manière d'appréhender l'expérience client et la nécessaire évolution des métiers.

Q : De quelle manière les business model des assureurs peuvent évoluer ?

Sylvain Monnerie : Le digital questionne et refonde chaque maillon de la chaîne de valeur. Les offres s'enrichissent grâce notamment aux objets connectés. La modélisation du risque évolue. La tarification se personnalise en fonction des usages. Les démarches cross-canal se perfectionnent. La distribution d'Assurance en marque blanche voit les opportunités se démultiplier avec l'émergence de nouveaux opérateurs du web. Les processus de gestion et d'indemnisation évoluent vers plus de fluidité et de rapidité.

Pour mieux anticiper ces évolutions de business model, les assureurs les plus avancés ont créé leur lab, des catalyseurs de l'innovation, des structures d'expérimentation. Ils ont créé leurs incubateurs et/ou leurs fonds d'investissement.

L'ambition est de créer autour d'eux un écosystème de start-ups innovantes et digitales dont les produits et solutions pourront enrichir leurs offres, faire évoluer leurs approches. Il s'agit de s'inscrire dans une démarche digitale offensive.

Q : Comment les assureurs peuvent-ils transformer l'expérience client ?

Sylvain Monnerie : Dans un environnement concurrentiel, l'expérience client et la qualité de service deviennent des enjeux majeurs pour les acteurs de l'assurance. Les acteurs du digital ont imposé des standards élevés en matière d'expérience client.

L'expérience client va au-delà de la simple relation client. Elle est au cœur de toutes les interactions du client avec la marque. Elle a pour objectif de faire de chaque occasion de contact un moment unique caractérisé par un haut niveau de service et contribuant au renforcement de l'attachement à la marque.

Elle se définit à travers plusieurs dimensions comprenant l'enrichissement de la connaissance client, l'ajustement des parcours clients, l'évolution des engagements relationnels ou encore le renforcement du lien communautaire. La satisfaction client est au cœur des considérations, au cœur du service fourni.

Contact :

- [Sylvain Monnerie](#)

L'ORGANISATION ET LE DIGITAL

L'offre digitale, plus qu'un projet business et technologique

Le lancement d'une offre digitale au sein d'une entreprise traditionnelle n'est pas qu'un projet

business et technologique. Il implique une prise de décision quant à son rattachement organisationnel, la mise à niveau des compétences ainsi qu'une flexibilisation des processus de fonctionnement, explique Jean Pujol, Senior Manager CIO Advisory chez Kurt Salmon.

Localisation en interne de l'offre digitale

Le digital est par nature transversal à l'entreprise et transcende l'organisation des différents centres de profits en place, notamment quand ceux-ci sont géographiques. Il n'est donc pas toujours évident de rattacher en interne une nouvelle offre digitale. Il peut être tentant d'affecter les offres purement digitales à la direction internet ou e-commerce, si elle existe, mais la recherche de synergies dans la relation aux fournisseurs ou aux autres canaux peut rendre plus pertinente l'incorporation à l'entité déjà en charge du pendant physique de l'activité.

Dans un cadre omnicanal ou phygital, la répartition des revenus et des coûts est à cadrer en amont. Il en va de même pour les "contrats" éventuels qui formaliseront les relations entre entités internes (prime d'apporteur d'affaires...).

Ces décisions sont à prendre avec l'ensemble des parties prenantes (business units, direction financière, direction juridique) afin que la gouvernance de l'offre mais également les flux financiers qui en découlent soit opérationnels en temps voulu. Elles permettront de faciliter les phases de validation des dossiers d'investissement mais aussi de déterminer les entités signataires des contrats avec les différents partenaires et fournisseurs.

Adaptation des compétences et des processus de fonctionnement

Le rattachement décidé, il faut constituer l'équipe en charge de mener à bien la réalisation du projet puis la gestion opérationnelle de l'offre digitale - le plus tôt possible, en distinguant les phases de build et de run.

Les profils à réunir pour opérer l'offre au quotidien sont multiples : category manager, responsable applicatif, web designer, digital marketer, data scientist... Une entreprise dispose très rarement de l'ensemble des compétences requises en interne. Sourcer à l'extérieur facilite l'importation de la culture nécessaire au digital : connaissance de l'écosystème du web et du mobile, méthodes de travail agiles, maîtrise des parcours client omnicanal et de bonnes pratiques technologiques.

Toutefois, l'écueil d'un développement « hors sol » de l'équipe digitale par rapport au reste de l'entreprise est trop rarement contourné. Ainsi, la convergence dans les deux sens avec les processus existants est capitale, qu'il s'agisse des achats, de la supply chain, du marketing, du service client, de la finance ou de l'IT, pour éviter que le digital naissant soit tué dans l'œuf par des modes de fonctionnement trop lourds ou trop rigides.

Des contacts réguliers avec les autres entités et canaux autour des apports du digital et des synergies potentielles doivent être mis en place, afin de prévenir la crainte d'une cannibalisation. Cependant, la meilleure approche consiste à panacher l'équipe gérant l'offre avec des ressources existantes, que l'on aura accompagnées dans cette transition, afin qu'elles jouent le rôle d'interface.

Plus fondamentalement, l'entreprise doit se doter sur la durée des savoir-faire, des modes de travail et de l'état d'esprit requis pour accompagner en profondeur la transformation digitale de ses canaux et de ses offres.

Contact :

- [Jean Pujol](#)

KURT SALMON TRANSFORMATION DIGITALE
JUIN 2015

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

[Contact](#)