

Ecosystème des services financiers : une vision novatrice pour l'entreprise de demain

Replay est présent au Luxembourg depuis 2008. Son approche se caractérise par l'exercice de compétences transversales relatives à la réglementation du secteur financier, les nouvelles technologies et la sécurité Internet. Rencontre avec Frédéric Gielen, CEO.

Pouvez-vous résumer ce qu'est Replay et quelles sont vos activités?

Nous sommes un acteur majeur dans la consultance et la technologie auprès de l'écosystème des services financiers. J'attache beaucoup d'importance au terme écosystème, car il englobe tous les acteurs du secteur, qu'ils soient traditionnels comme les banques ou les assurances, ou nouveaux venus, telles les sociétés Internet et de télécommunication.

Au Luxembourg, nous sommes spécialisés dans trois domaines, par l'intermédiaire de trois Business Units: Avantage Reply, Open Reply et Spike Reply. Avec Avantage Reply, nous assistons nos clients dans la mise en œuvre des changements affectant les fonctions Compliance, Risk, Finance, et Treasury. Je pense par exemple à ceux induits par des décisions stratégiques — tel le lancement d'un Treasury Hub —, des réformes réglementaires — comme la mise en œuvre de MiFID 2/MiFIR —, ou lors de réformes structurelles au sein d'un groupe, notamment dans le cadre de la restructuration de la structure légale d'une institution financière. Grâce au deuxième, Open Reply, nous accompagnons les clients dans les projets de transformation numérique, comme la banque ou l'assurance numérique. La numérisation de la banque privée en est une illustration.

Enfin, Spike Reply se concentre sur la Cyber Sécurité tant du point de vue de la gouvernance, c'est-à-dire de l'organisation de cette sécurité informatique, que de la technique, comme les questions relatives aux systèmes SCADA. Nous fournissons donc des services de conseils et de solutions technologiques multidimensionnels qui prennent en compte les différents moteurs de l'industrie.

De nombreuses sociétés de consultance vont se focaliser sur un de ces aspects, et elles vont faire un très bon travail, mais il s'agit ici d'optimiser les capacités d'une entreprise cliente par une analyse transversale de ses forces, de ses faiblesses et de ses besoins et en lui offrant une aide dans ces trois domaines qui sont des facteurs de transformation profonde de l'écosystème des services financiers.

Cela implique des compétences fort variées. Quel est le ciment de votre activité?

Notre fil conducteur est une connaissance intime de l'écosystème des services financiers. Nous avons

développé au fil du temps une très bonne compréhension de celui-ci, qu'il s'agisse du métier, le «Business», ou de questions technologiques. Et parvenir à lier ces deux aspects nous semble aujourd'hui fondamental.

Pourquoi?

A nos yeux, il y a trois éléments essentiels dans l'écosystème des services financiers. Le premier est le business et la compréhension des attentes des clients. Le deuxième est une utilisation intelligente des technologies pour répondre à leurs besoins. Le troisième est l'environnement réglementaire qui définit l'ensemble des contraintes à respecter.

La maîtrise de ces trois dimensions est fondamentale pour permettre à nos clients d'évoluer dans cet écosystème ; c'est une condition à leur survie! C'est ce qui lie nos trois Business Units: Avantage Reply maîtrise les réglementations en vigueur: Open Reply et Spike Reply connaissent en détail les aspects «métier» et technologiques.

C'est une approche du monde de l'entreprise assez innovante. Au quotidien, est-elle facile à implémenter?

Je dois avouer qu'une telle structure est relativement complexe à organiser en interne. Il n'est pas toujours facile de marier ces compétences tridimensionnelles. Par exemple, Avantage Reply est spécialisée dans le réglementaire (Compliance, Risk, Finance...) et la quantification des risques. Ses experts sont des spécialistes en réglementation, données et systèmes, des docteurs en physique ou en mathématique. Ils ont précédemment travaillé pour des régulateurs ou des grandes banques. Open Reply rassemble plutôt des personnes qui viennent du marketing ou d'agences Internet. Et Spike Reply, qui s'occupe de tout ce qui est Cyber Security, regroupe des hackers éthiques et des informaticiens...

Il s'agit donc de mettre ensemble des personnes qui — a priori — ne parlent pas toujours le même langage, qui ne réfléchissent pas nécessairement de la même façon et qui poursuivent parfois des objectifs différents, voire contradictoires. Ceux qui ont la connaissance du cadre réglementaire vont s'attacher à ce qui est acceptable en terme de sécurité bancaire. Les commerciaux vont privilégier les attentes des clients, notamment en terme de facilité d'utilisation des systèmes mis en place. Les spécialistes en Cyber Sécurité vont vouloir mettre en avant la technologie nécessaire pour prévenir les failles de sécurité. C'est cette différence et cette complémentarité qui font la richesse de Replay.

Comment faites-vous pour que cela fonctionne?

Nous avons développé une méthodologie flexible et entrepreneuriale qui nous permet de créer des synergies entre ces différents groupes, de jeter des ponts entre leurs approches et, in fine, de répondre plus efficacement aux besoins des clients.

Quelle a été la genèse de votre activité?

Nous sommes partis du constat darwiniste que, si l'industrie des services financiers veut survivre, elle doit s'adapter: soit on évolue soit on meurt. Nous pouvons dresser un parallèle avec le secteur du disque. Le vinyle a laissé la place au CD qui s'est fait dépasser par iTunes qui maintenant s'efface au profit de Spotify... Même une banque respectable, qui existe depuis un siècle ou plus, risque son avenir si elle ne parvient pas à s'adapter aux changements sociétaux. Et, à l'heure actuelle, ceux-ci ont deux sources principales. La première est réglementaire, l'industrie doit changer parce que le régulateur, et le public, l'exige. La seconde est technologique, conséquence de la numérisation de l'économie. Le monde de la finance doit s'adapter à ces nouvelles exigences et nous, pour être un opérateur crédible dans l'écosystème des services financiers, nous devons combiner ces différentes spécialisations.

A qui s'adressent plus précisément vos services?

Aux acteurs de l'écosystème des services financiers. Au Luxembourg, il s'agit plus bien sûr des secteurs bancaires et de télécommunication ainsi que des fonds d'investissement, mais également de nouveaux entrants que le Luxembourg a pu attirer au travers de ses politiques dans le secteur des nouvelles technologies. De par nos activités et grâce aux compétences reconnues par le marché au niveau du groupe Reply, nous travaillons en effet avec plusieurs de ces sociétés qui profitent des transformations induites par la numérisation pour bousculer les acteurs plus traditionnels.

Comment aidez-vous les entreprises à orienter leur stratégie?

Nous assistons nos clients tant dans leur réflexion stratégique que dans la mise en œuvre de leurs décisions opérationnelles. La première n'est rien si les secondes ne suivent pas ! De plus, avec le groupe Reply derrière nous, nous pouvons faire bénéficier l'écosystème des services financiers de l'expérience acquise dans d'autres secteurs. Il y a plus de quatre ans, nous avons par exemple développé pour Sky TV la télévision à la demande sur tablette ; c'était à l'occasion de la Coupe du Monde en Allemagne. Nous avons pu réutiliser l'expérience acquise dans ce projet lors de la conception d'un système sécurisé de vidéos sur tablette permettant aux banques d'interagir avec leurs clients.

Un autre exemple est la réutilisation de techniques d'e-commerce développées dans le secteur de la vente de détail et plus généralement dans les activités B2C pour optimiser les rapports avec les clients dans le secteur bancaire. Nous pouvons transposer, moyennant adaptation, ces méthodes dans le secteur de la finance, y compris pour les banques privées, par exemple, en réutilisant des idées et des solutions que nous avons mises en œuvre dans le

secteur des Luxury Brands. Nous pouvons donc facilement aider les institutions financières à réfléchir à la meilleure manière de mettre le client au centre de leurs préoccupations.

Quels ont été les trois grands chantiers ces derniers mois?

Si on reprend les domaines dans lesquels nous sommes actifs, je peux citer l'accompagnement des acteurs dans le passage au mécanisme de surveillance unique (MSU) de la BCE, la numérisation des processus et la mise à disposition de solutions sur tablette pour les chargés d'affaires de banques privées ou encore des projets se rapportant à la Cyber Sécurité et à la problématique du système de contrôle et d'acquisition de données (SCADA network).

Quels sont les principaux atouts du Luxembourg?

Nous avons en 2013 décidé de significativement augmenter notre voilure au Luxembourg. Nous avons pris cette décision parce qu'il y a ici un pool de talents indéniabls et qu'il a le mérite d'avoir une envergure internationale. On y trouve, tant dans les fonds d'investissement que dans les banques privées, une très bonne maîtrise du métier et des technologies. Il n'est pas rare que nos collaborateurs luxembourgeois travaillent à Londres, Paris ou Bruxelles, sur des projets nécessitant un haut niveau de compétence dans ces domaines. Dans le cadre de ses trophées 2014 de la connectivité, événement sponsorisé par la CCI de France, le Club des Pilotes de Processus vient par exemple de nous décerner le prix de l'innovation, dans la catégorie «projet en devenir», pour notre travail sur la banque numérique utilisant les Google Glass. Une partie de l'équipe qui a travaillé sur ce projet venait du Luxembourg.

Les besoins des banques et des entreprises ont-ils fortement changé suite à la crise?

Absolument. Il y a une explosion des demandes pour la mise en œuvre des réformes réglementaires. Le risque réglementaire est devenu très important et induit des besoins accrus en terme de quantité et de qualité, de données notamment. Il faut mettre en place des systèmes permettant d'atteindre ce niveau d'exigence. Une autre évolution, qui est davantage le résultat des changements sociétaux que de la crise, est la nécessité pour les banques de s'adapter à l'évolution numérique de la société. La crise de 2008 a eu un effet catalyseur en la matière, mais ce n'est pas le seul élément.

Comment voyez-vous le métier de conseil aujourd'hui?

Nous devons, plus que jamais, délivrer de la valeur et aider le client à mettre en œuvre les transformations imposées par les évolutions réglementaires, sociétales, économiques et technologiques. Nous avons de plus en plus besoin de personnes spécialisées, capables d'exécuter ces changements de A à Z et d'accompagner le client dans ce processus. Et cela doit se faire bien et rapidement. La rapidité d'exécution est clef à l'ère numérique. On ne peut pas prendre un an ou deux ans pour développer une application.

Les processus : un outil pour dynamiser l'organisation

La plupart des organisations gèrent, peu ou prou, des processus. Cette note explique pourquoi les managers ont intérêt à professionnaliser la démarche. L'enjeu: passer d'une logique d'initiatives individuelles et ponctuelles à une véritable organisation structurée permettant d'exploiter toute la plus-value des processus.

Développement

S'il fallait lister les 5 raisons principales qui poussent les managers à se lancer dans une démarche processus, on y retrouverait assurément les suivantes:

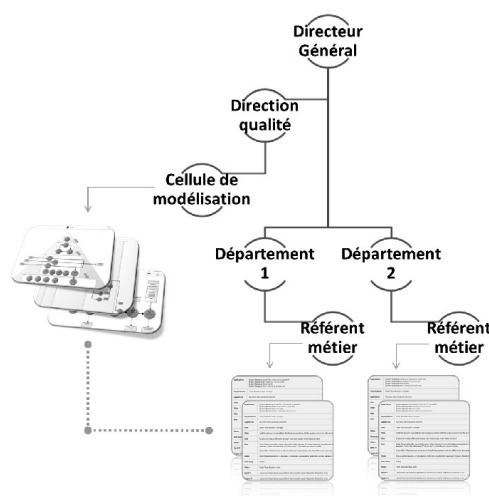
- Améliorer les performances (traquer les poches de productivité et le travail sans valeur ajoutée, uniformiser les pratiques, etc.),
- Mettre en place une démarche qualité (dans un contexte de certification ISO 9001 par exemple),
- Préparer l'informatisation d'un ou de plusieurs processus,
- Disposer d'un référentiel utile pour la formation des nouveaux collaborateurs,
- Faire face à une croissance des activités.

Nous définissons traditionnellement un processus comme «un ensemble cohérent d'actions qui utilise des moyens pour transformer des inputs en outputs dont les caractéristiques sont prévisibles».

En analysant un processus, on analyse donc les activités, les acteurs et les ressources. Cela revient à rendre visible la multitude des interactions qui s'établissent au quotidien. Une approche processus porte ses meilleurs effets quand elle rassemble tous

les acteurs dans une démarche partagée. Et pourtant nous observons souvent que la maîtrise des processus est l'affaire de «pionniers» relativement isolés et autonomes au sein des organisations.

L'initiative du pionnier est louable... pour autant que son caractère isolé demeure transitoire ! Toute organisation a intérêt à identifier ce genre d'initiative, ainsi qu'à valoriser, «formaliser et institutionnaliser» le travail initié. Au final il s'agit tout simplement de professionnaliser la démarche processus!



Professionnaliser la démarche processus nécessite un cadre solide. Il faut en effet:

- Définir l'«organisation»: créer les comités et services chargés de superviser la démarche et la mettre

en œuvre, identifier les acteurs ainsi que définir leurs rôles et responsabilités (le modélisateur, le responsable de processus, l'analyste métier, le gestionnaire de projet, etc.), prévoir un processus pour le suivi de la mise en œuvre / pour la validation des pistes d'optimisation / pour le partage et la documentation des informations, etc.

- Définir des standards de modélisation: établir une palette simplifiée de symboles de modélisation, formaliser les conventions de modélisation (agencement des objets modélisés, présentation des modèles), définir les appellations pour créer un «dictionnaire commun», définir les niveaux de modélisation qui permettent de modéliser les processus en différents niveaux de détail imbriqués, etc.

- Définir une méthode: séquencer un projet de gestion de processus en phases standardisées allant de l'analyse de l'existant jusqu'à la mise en œuvre du plan d'action, déterminer pour chaque phase les outils et canevas à utiliser pour documenter les processus, les analyser, les optimiser, etc.

Ces chantiers n'ont qu'un objectif: faire en sorte que toute l'organisation parle le même langage «processus». Un tel projet constitue une formidable opportunité pour l'organisation dans son ensemble. Les travailleurs se rassemblent et définissent une méthode novatrice qui engage l'organisation sur le long terme. La méthode se construit peu à peu, de préférence avec l'aide d'un expert capable de maintenir le cap sur les bonnes pratiques.

De la sorte, ce sont toutes vos ressources-clés qui se retrouvent impliquées: elles discutent, débattent, établissent des compromis. Le tout avec une finalité

simple, légitime et salutaire qui est l'amélioration des performances.

En effet, parmi les objectifs énoncés en début de note, l'amélioration des performances est certainement l'objectif N°1 d'une démarche processus. Une fois définie la démarche, vos collaborateurs œuvrent chacun à leurs projets d'optimisation. Là aussi des rencontres fréquentes ont lieu:

- Les sponsors et chefs de projet identifient les chantiers prioritaires et les ressources pour ces chantiers ;
- Les analystes discutent des bonnes pratiques et travaillent à plus de transversalité entre les processus et services ;
- Les modélisateurs contrôlent le respect des règles de modélisation afin de s'assurer de la cohérence du référentiel de processus.

Cette démarche facilite donc la généralisation des bonnes pratiques et offre de facto l'environnement idéal pour tout projet transversal d'évolution des pratiques. L'approche processus est à ce titre ni plus ni moins qu'un outil de gestion. Un outil qui doit servir votre stratégie et votre développement en harmonie avec vos collaborateurs.

Christian De COSTER
+ 352 621 543 148

christian.decoester@consultis.biz

Thibaut HORLAI
+ 352 26 11 98 24

thibaut.horlait@consultis.biz

Consultis Conseil SA