



# LA FINANCE NUMÉRIQUE EN 10 PRINCIPES CLÉS

BILAN DU SÉMINAIRE PROXFIN  
25 ET 26 OCTOBRE 2018  
MONTRÉAL

proxfin

## 1. Le numérique : pas seulement de la techno!

La transformation numérique est avant tout une transformation d'affaires. C'est offrir des produits, services et outils concrets en continu, en s'inspirant de la rétroaction des membres, clients et employés pour faire évoluer les solutions en fonction des besoins. La technologie est donc un moyen de soutenir la transformation numérique, et non une fin en soi. À preuve : dans l'univers du numérique, les entreprises Uber et Square ont toutes deux révolutionné l'expérience client tout en faisant appel à des technologies rudimentaires.

## 2. Garder le cap sur la satisfaction des membres et clients

Bien qu'une transformation numérique puisse répondre à de nombreuses exigences et soutenir l'amélioration de nombreuses fonctions dans l'organisation, elle doit avant tout se centrer sur la satisfaction des membres et clients. Et que veulent ces derniers? Ils veulent un accès adéquat, de la simplicité, de la rapidité et une expérience positive

- dans leurs interactions régulières avec l'institution financière (paiement de facture, transfert de fonds, etc.), et
- dans leurs grands moments de vie (départ aux études, mariage, arrivée des enfants, création d'une entreprise, etc.).

La transformation numérique doit améliorer l'expérience des membres et clients dans son ensemble, selon le processus naturel qu'ils utilisent. L'accent ne doit donc pas être placé exclusivement sur le mobile, mais aussi sur le web, le service-conseil en caisse ou en succursale, etc.

## 3. Ne pas succomber au chant des sirènes

L'évolution numérique commande des façons de faire innovantes. Cela dit, il faut savoir faire la différence entre les tendances éphémères et les innovations qui offrent une réelle valeur ajoutée pour les membres et clients, et ce, à long terme. Il faut garder la tête froide et prendre du recul! Et il est impératif de se mettre à l'écoute des membres et clients en multipliant les occasions d'en apprendre davantage sur leur mode de vie et leurs besoins : ce sont eux qui doivent servir de guides, et non les tendances du moment.

**La finance numérique peut représenter une solution extrêmement puissante pour accroître l'inclusion financière et pour faciliter l'atteinte de plusieurs des Objectifs de développement durable identifiés par les Nations Unies. Voici, extraits des présentations faites lors du séminaire 2018 de Proxfin, dix principes clés à garder en tête au moment de planifier et de mettre en œuvre un projet de transformation numérique.**

## 4. Viser une expérience « bout-en-bout »

Si un membre ou client commence une opération au moyen d'un canal particulier, le web par exemple, et qu'il souhaite chemin faisant parler à un conseiller ou terminer sa transaction dans un point de service physique, il doit pouvoir le faire. Le membre ou client souhaite aussi limiter le nombre de démarches à effectuer pour répondre à son besoin, ce qui implique d'intégrer au maximum l'ensemble de l'offre de service. Il faut donc viser une expérience qui mette à profit tous les canaux, solutions et données disponibles et qui soit à la fois simple, engageante et à valeur ajoutée. C'est ce qu'on appelle une expérience « bout en bout ».

## 5. Se doter d'une vision claire

Comme tout grand changement organisationnel, la transformation numérique devrait s'articuler autour d'un point d'ancrage bien défini, qui lui donnera un sens et fera en sorte de garder le cap sur la destination visée. Cette vision stratégique se reflétera clairement dans les messages diffusés et assurera la cohérence de la communication afin que toutes les composantes alignent leurs efforts vers un but commun.

## 6. Leadership : pas juste l'affaire des TI

Le leadership de la transformation numérique devrait être assumé par la haute direction, et non seulement par les spécialistes en technologie. On peut aussi opter pour un co-leadership assumé à la fois par la direction générale et la division des TI.



# LA FINANCE NUMÉRIQUE EN 10 PRINCIPES CLÉS

BILAN DU SÉMINAIRE PROXFIN  
25 ET 26 OCTOBRE 2018  
MONTRÉAL

proxfin

## 7. Accepter de faire des choix

Pour mettre en œuvre une transformation numérique, il faut accepter de libérer des ressources ailleurs afin de les réallouer aux activités associées à cette transformation. Cela implique de laisser tomber d'autres projets et de revoir les priorités. Cela peut aussi exiger de réajuster le projet de transformation lui-même en cours de route. Et il faut se rappeler qu'il vaut parfois mieux être le « suiveur intelligent » (*smart follower*) que de faire fausse route en voulant absolument être le premier.

## 8. Gérer le changement et ne laisser personne de côté

La transformation numérique passe par une transformation des emplois et du profil des employés. Il ne faut pas sous-estimer l'envergure des changements qu'elle entraîne, ni leur impact sur les façons de faire. C'est pourquoi il faut accompagner efficacement tous les acteurs concernés à travers ces changements, notamment par une communication constante et transparente. En négligeant la gestion du changement ou en laissant de côté certaines catégories d'employés ou certains segments de la clientèle, on risque de créer des « illettrés numériques » et de générer ainsi de l'exclusion plutôt que de l'inclusion.

## 9. Investir dans la sécurité et la gestion des risques

Le numérique amène un lot de risques nouveaux, qu'il importe de prendre en compte dans les pratiques et politiques de l'institution. Il faut aussi prévoir des investissements significatifs pour assurer la sécurité des opérations ainsi que la protection des données personnelles et de l'épargne des déposants. La sécurité peut même exiger des investissements aussi importants que ceux dédiés au développement! Il en va de la relation de confiance établie avec les membres et clients.

## 10. Rigueur et agilité : les maîtres mots!

Aussi cruciale que soit la planification d'une transformation numérique, l'exécution est le nerf de la guerre. Il faut faire preuve d'une extrême rigueur conjuguée à une grande agilité tout au long du parcours, en ne négligeant aucune des étapes de sa mise en œuvre:

- par un suivi constant et de fréquentes rencontres à haut niveau, même si tout va bien;
- par des livraisons fréquentes, en mode pilote : mieux vaut avancer à bon rythme que d'attendre la perfection et risquer de se faire devancer par la concurrence;
- par la formation d'escouades de travail intégrant des employés issus de secteurs différents, sortis de leurs lignes hiérarchiques : cette façon de faire encourage les employés à penser autrement, mais surtout, elle est nécessaire pour créer des expériences bout-en-bout;
- par une persistance à toute épreuve, même dans les moments de doute ou de difficulté.



### EN CONCLUSION

- Tous les conférenciers l'ont clairement mis en évidence : le numérique n'est pas une fin en soi, mais plutôt une extraordinaire opportunité d'évolution, tant au profit des institutions financières (vecteur d'intégration et d'efficacité) que de leurs membres et clients (vecteur d'inclusion et de convivialité).
- Même si un chantier de transformation numérique peut s'avérer coûteux, l'inaction peut l'être tout autant et même davantage car la concurrence est rapide et féroce.