

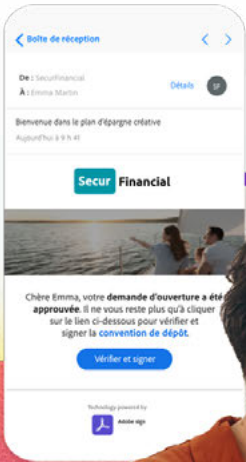


PARTENAIRE DE RECHERCHE



PERSPECTIVES SECTORIELLES

# Réussir la personnalisation à grande échelle dans les services financiers



Compte mobile créé



Vous pouvez vérifier et signer le contrat sur votre appareil mobile grâce à notre application mobile.

Premier achat

MEILLEUR PROSPECT  
**Coralie Dupond**  
Directrice

E-mail  
coraliedupond@monentreprise.fr

Société  
Monentreprise

Score de lead  
0,3



# Ce rapport me concerne-t-il ?

Adobe a chargé **Incisiv** de dresser un état des lieux de la personnalisation dans le secteur des services financiers. L'objectif de ce rapport est de comprendre comment font les établissements financiers pour :



Débuter leur parcours de personnalisation



Déterminer leur niveau de maturité actuel



Identifier la situation idéale souhaitée



Synthétiser les fonctionnalités nécessaires pour développer la personnalisation

L'enquête approfondie menée par **Incisiv** auprès de cadres pour obtenir des insights stratégiques lui permet de présenter les grandes lignes du modèle opérationnel utilisé par les marques pour développer la personnalisation.

Ce rapport vous sera particulièrement utile si vous cherchez à atteindre un ou plusieurs des objectifs suivants :

- Évaluer la situation de votre établissement par rapport aux autres acteurs du secteur
- Établir une stratégie et un calendrier de personnalisation
- Cerner le meilleur modèle opérationnel pour développer la personnalisation
- Élaborer un argumentaire en faveur de la personnalisation à grande échelle

Suite → → →



# À propos de ce rapport

Incisiv a interrogé des cadres du secteur financier pour évaluer leur niveau de personnalisation : maturité, capacité, défis et situation idéale.

x **523** 

Nombre de personnes interrogées

**63 %**

d'entreprises présentant un CA annuel supérieur à **10 milliards de dollars**

**59 %**

Poste de VP ou supérieur

## Plusieurs sous-secteurs

**41 %**

Banque

**24 %**

Assurances

**20 %**

Gestion de patrimoine et d'actifs

**14 %**

Règlements

## Régions

**51 %**

États-Unis

**26 %**

Europe

**12 %**

Asie-Pacifique

**11 %**

Amérique latine

# À propos de l'étude

 x **523**

Enquête quantitative

 x **12**

Entretien quantitatif

Les questions portaient sur les **trois phases principales** du parcours de personnalisation : le début, le niveau actuel et la situation idéale.



Pour chaque phase du parcours, nous avons choisi de mettre en évidence les caractéristiques suivantes :

- Maturité
- Leadership
- Fonctionnalités
- Satisfaction
- Problématiques
- Canaux
- Stratégie
- Modèle d'exécution
- KPI
- Financement
- Gouvernance
- Impact

## LE POINT DE VUE DES CADRES



Par le passé, les initiatives de personnalisation étaient épisodiques, axées sur des cas d'usage individuels et souvent pilotées par des services isolés ou des équipes IT, ce qui aboutissait à des expériences fragmentées et décousues.

Aujourd'hui, pour proposer des expériences client sur mesure, les établissements financiers utilisent majoritairement des techniques de personnalisation basiques ou par segment. Cependant, face aux attentes croissantes de la clientèle, ils visent idéalement des stratégies individualisées ou fondées sur les microsegments, gages d'interactions nuancées et ciblées.

Opérer cette transition n'est ni simple ni rapide.

Cette étude réalisée en partenariat avec Incisiv a pour but d'explicitier la manière dont les grands établissements financiers accélèrent leurs initiatives de personnalisation. Pour y parvenir, et mettre en œuvre et soutenir une stratégie de personnalisation fluide, capable de décrocher les services, et investir en priorité dans la technologie, l'intégration des données et le développement des talents, tout en définissant clairement les rôles des responsables.

Trouver l'équilibre entre contrôle centralisé et autonomie des services leur offrira la flexibilité indispensable pour mettre en œuvre la personnalisation dans un environnement réglementé.



**Chris Young**

Senior Director  
Industry Strategy &  
Marketing Financial Services



CHAPITRE 1

# État des lieux du secteur : la personnalisation dans les services financiers





## TÉMOIGNAGE

Il suffit d'observer la technologie que notre clientèle utilise au quotidien pour s'en convaincre : nous ne pouvons plus nous contenter de lui proposer une expérience médiocre sur notre application.

SVP, Digital (banque américaine)



INSIGHT 1

# Un tiers seulement des établissements financiers offre une personnalisation approfondie.

La personnalisation est cruciale dans le paysage orienté client actuel, car la clientèle exige des expériences fluides et sur mesure, tous secteurs confondus, y compris les plus règlementés comme les services financiers.

Une grande partie (73 %) des établissements financiers ont d'ores et déjà opté pour un certain degré de personnalisation, ce qui montre qu'ils en saisissent parfaitement l'importance.

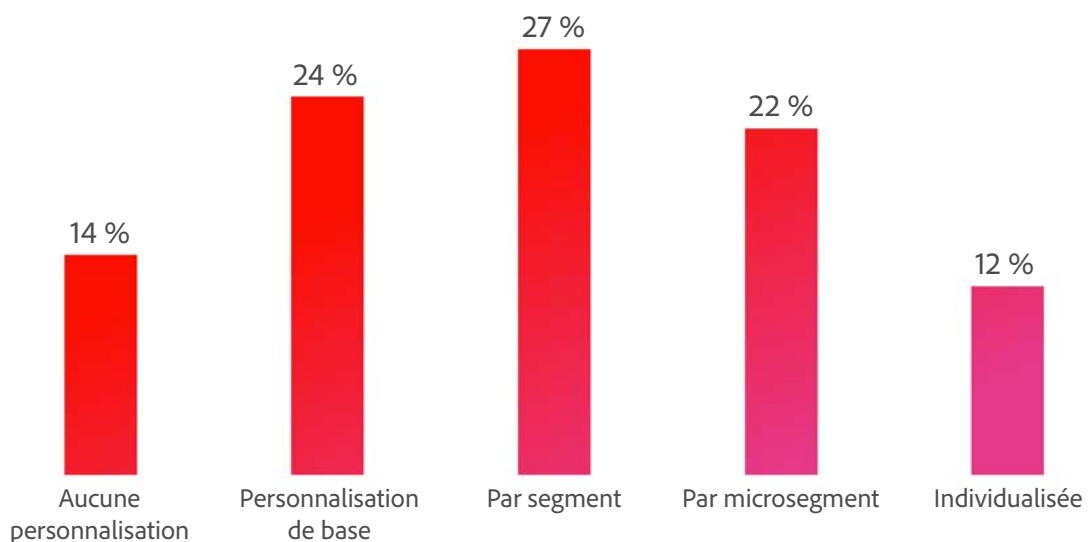
Ils sont en outre un peu plus d'un quart (27 %) à déployer une personnalisation au niveau des segments. Un bon nombre d'entre eux ne se

contentent donc plus d'une personnalisation élémentaire.

Les techniques de personnalisation avancée, comme l'approche fondée sur les microsegments ou l'approche individualisée, sont moins courantes. Elles affichent respectivement un taux d'adoption de 22 et 12 %.

Les établissements financiers doivent donner la priorité à ces techniques de personnalisation pour offrir une plus grande pertinence à la clientèle.

## Maturité actuelle de la personnalisation





## TÉMOIGNAGE

Le graal, c'est la personnalisation individualisée. C'est ce que nous visons pour l'intégralité du parcours client, mais soyons pragmatiques : les microsegments sont largement suffisants pour nos cas d'usage actuels.

VP, Marketing (banque américaine)



### INSIGHT 2

## Les établissements financiers souhaitent proposer une personnalisation par microsegment ou de niveau supérieur.

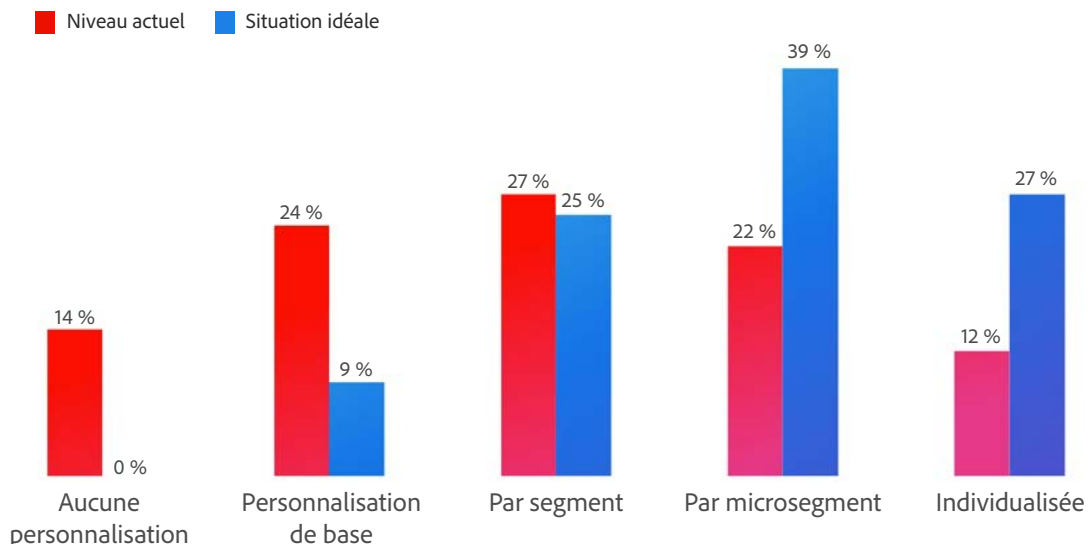
Il existe un écart considérable entre les degrés de maturité actuel et idéal de la personnalisation.

La plupart des établissements financiers (91 %) souhaitent au minimum proposer une personnalisation par segment, le microsegment étant considéré comme le niveau idéal (39 %).

Si la personnalisation individualisée apparaît comme le graal, elle n'est cependant pas forcément idéale pour tous les établissements financiers en raison de facteurs tels que les contraintes de ressources, la baisse des rendements et la confidentialité des données.

Pour la plupart d'entre eux, le microsegment offre un excellent compromis entre personnalisation et allocation des ressources. Ceux qui abandonnent la personnalisation par microsegment au profit d'expériences individualisées en tirent de nombreux avantages. Toutefois, ces derniers ne justifient pas toujours les coûts et les efforts supplémentaires nécessaires pour passer de l'absence de personnalisation à l'individualisation via les personnalisations de base, par segment et par microsegment.

### Comparaison entre maturité actuelle et idéale







## TÉMOIGNAGE

Malgré la taille de notre établissement, nous en sommes pas à la hauteur. Notre personnel doit se surpasser pour tenir nos objectifs.

SVP, Marketing (compagnie d'assurances américaine)



INSIGHT 3

# La plupart des établissements financiers ne disposent pas des talents ni des processus nécessaires pour atteindre leurs objectifs.

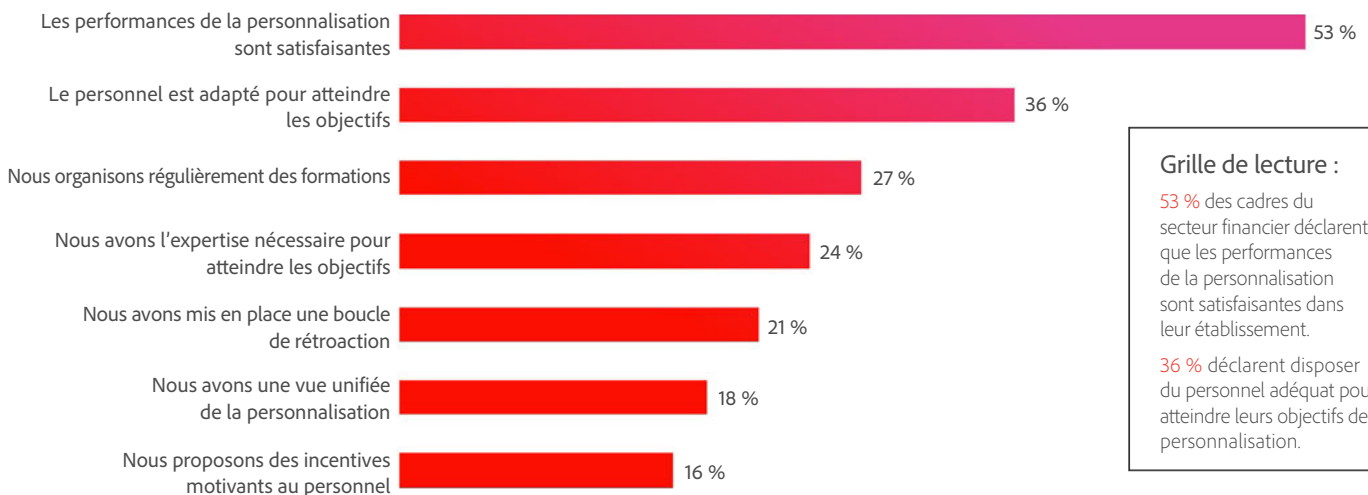
Si la moitié des services financiers environ jugent les performances de leur personnalisation satisfaisantes, les chiffres révèlent un niveau de satisfaction moins élevé s'agissant des talents, des processus et de la gouvernance des données.

À peine plus d'un tiers des établissements financiers (36 %) déclarent disposer d'une équipe capable d'atteindre leurs objectifs de personnalisation, et moins d'un quart (24 %) indiquent posséder l'expertise nécessaire, les autres mettant en cause le manque de compétences et de personnel.

Seuls 21 % des établissements financiers ont mis en place une boucle de rétroaction, ce qui risque de freiner l'optimisation des stratégies de personnalisation. Ils sont à peine 18 % à estimer maîtriser leurs initiatives de personnalisation, signalant des problèmes potentiels de gestion des données et de coordination.

Plus alarmant encore, seul un petit pourcentage (16 %) juge les incentives proposés au personnel adaptés aux objectifs de personnalisation. Or, lorsque cette condition n'est pas satisfaite, la motivation et l'efficacité s'en ressentent dans les établissements de grande envergure.

## Pourcentage de cadres d'accord avec l'affirmation



### Grille de lecture :

53 % des cadres du secteur financier déclarent que les performances de la personnalisation sont satisfaisantes dans leur établissement.

36 % déclarent disposer du personnel adéquat pour atteindre leurs objectifs de personnalisation.



## TÉMOIGNAGE

Il nous aura fallu pratiquement un an pour démarrer. Nous avons dû batailler pour convaincre les nombreuses parties prenantes que l'avenir de notre activité en dépendait.

VP, Marketing (banque européenne)



INSIGHT 4

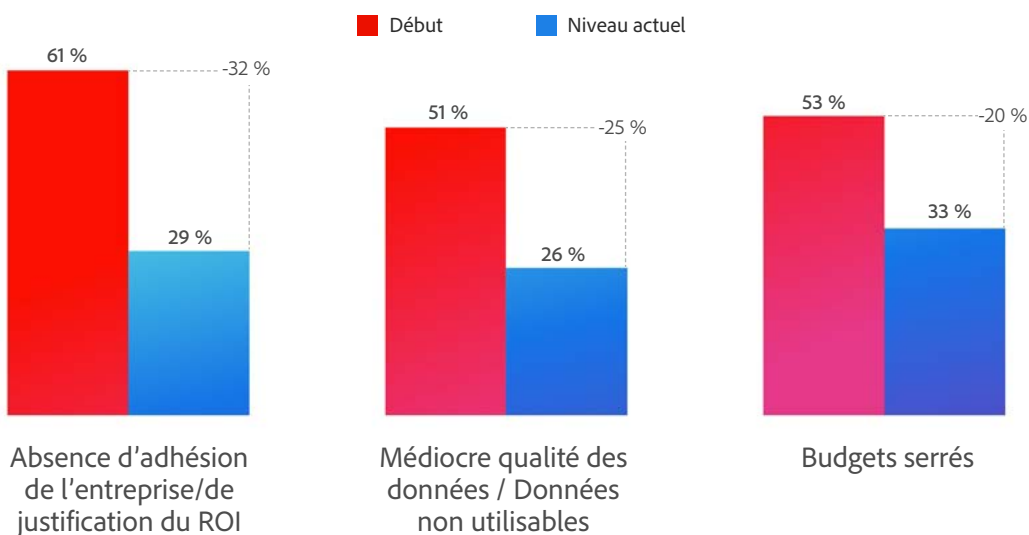
# En début de parcours, les établissements peinent à obtenir l'adhésion et le budget.

À mesure qu'ils progressent dans leur parcours de personnalisation, les établissements financiers observent une évolution importante des priorités et des obstacles auxquels ils sont confrontés. Alors qu'ils étaient au début **61 %** à avoir du mal à obtenir l'adhésion de toute l'entreprise et à justifier le ROI, ce pourcentage est ensuite passé à **29 %**. Cela démontre un progrès dans la sensibilisation et l'acceptation des avantages de l'approche personnalisée pour les services financiers.

Si **51 %** des établissements déploraient au départ la médiocrité des données dont ils disposaient, ils ne sont plus que **26 %** à s'en plaindre, la qualité des données et les

pratiques de gestion s'étant améliorées. Il leur est conseillé de continuer à perfectionner leurs processus de traitement des données pour garantir l'exactitude et l'utilisabilité nécessaires pour déployer des initiatives de personnalisation à grande échelle.

Enfin, **53 %** des établissements financiers s'inquiétaient au début d'un budget trop serré, contre **33 %** aujourd'hui. Les entreprises doivent donner la priorité à la personnalisation lorsqu'elles allouent le budget. Elles doivent rechercher des sources de financement supplémentaires, notamment auprès du groupe, pour favoriser la croissance.





## TÉMOIGNAGE

Les données sont notre priorité absolue. Nous investissons actuellement dans la création de notre infrastructure de données centrale. Sans elle, impossible de passer à la vitesse supérieure.

VP, IT (compagnie d'assurances américaine)



INSIGHT 5

# La personnalisation à grande échelle décuple les problèmes de données et de personnel.

En progressant dans le parcours de personnalisation, les établissements financiers rencontrent de nouvelles difficultés.

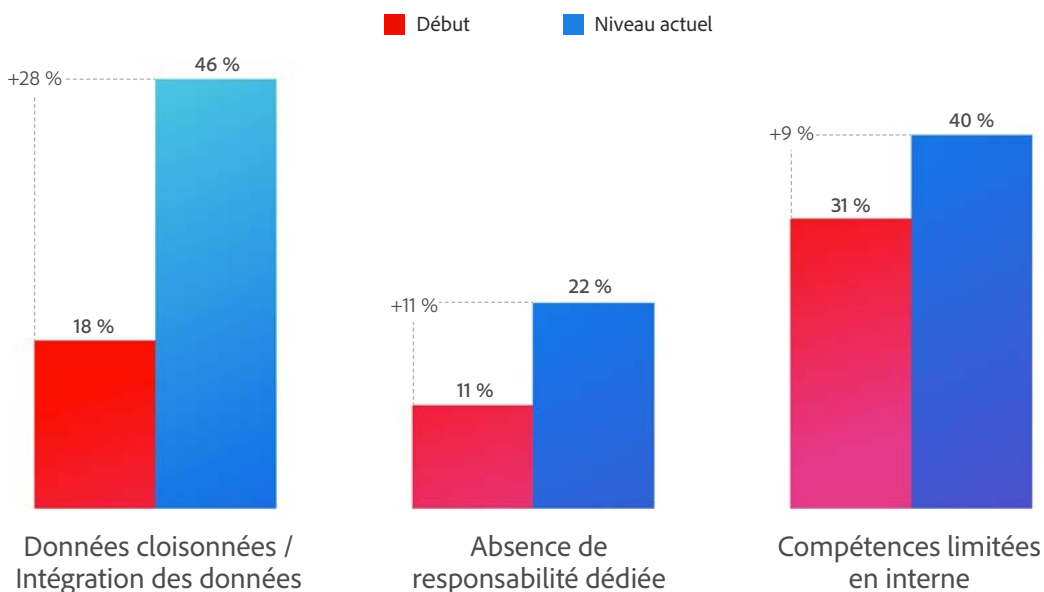
L'un des changements les plus radicaux a trait à la gestion des données.

Si le problème résidait au départ dans la qualité des données, la préoccupation majeure concerne aujourd'hui le cloisonnement des données (46 %), avec une évidence : les données provenant de canaux et secteurs d'activité différents doivent être unifiées.

Parallèlement, l'importance d'une responsabilité dédiée est désormais admise dans 22 % des

cas, contre 11 % au début. Ce chiffre souligne la nécessité d'une orientation décisive pour favoriser et développer les initiatives de personnalisation à tous les niveaux de l'entreprise. Autre problème de plus en plus prégnant : le déficit de compétences. Les établissements financiers sont aujourd'hui 40 % à le signaler, contre 31 % à l'origine.

Ils doivent donc établir une stratégie claire dans ce domaine et investir prioritairement dans la gestion des données et la formation pour gagner globalement en maturité.







## TÉMOIGNAGE

Du jour au lendemain, lorsque notre CEO a décidé de créer le poste de CDO, le parcours client n'a plus été le même.

VP, Stratégie commerciale (cabinet de gestion du patrimoine et des actifs américain)



INSIGHT 6

# Faute de responsabilité, la marge de progression est faible.

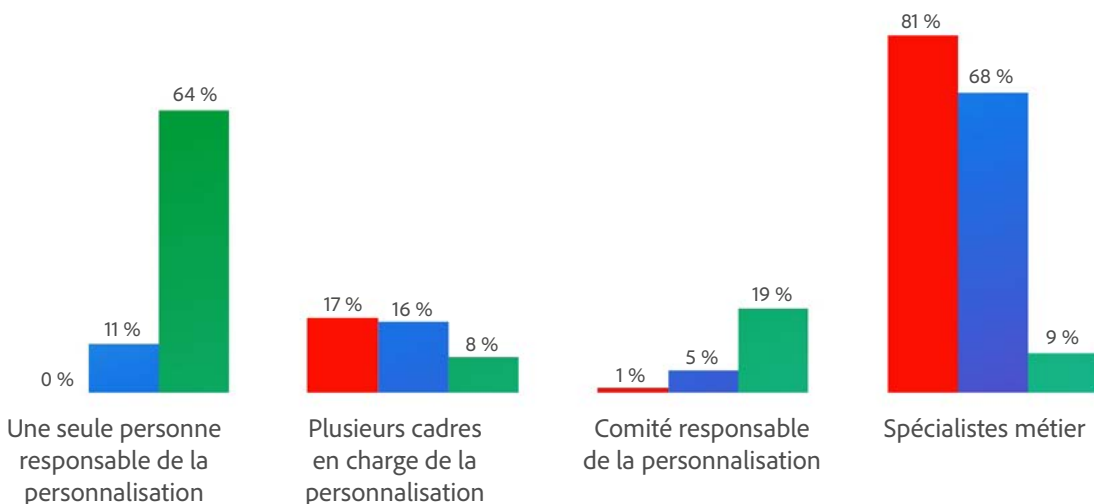
### Passer de zéro ou plusieurs responsables à une personne dédiée

Au début, la plupart des entreprises n'avaient désigné aucun responsable de la personnalisation (81 %), tandis que d'autres l'avaient répartie entre plusieurs cadres (17 %). Aux yeux des établissements financiers, l'idéal est de n'en confier la responsabilité qu'à une seule personne, solution adoptée par 64 % d'entre eux. Ce changement d'attitude reflète une prise de conscience : il est nécessaire de centraliser les responsabilités et le pouvoir décisionnel pour rationaliser l'approche de la personnalisation et la rendre plus efficace.

### Définir un comité pour collaborer et dégager des consensus

Confier la responsabilité de la personnalisation à un comité recueille aujourd'hui nettement plus de suffrages : 19 % dans le scénario idéal contre 1 % au début. Cette progression indique que les établissements reconnaissent les avantages d'une collaboration transversale et d'un consensus entre les différentes parties prenantes. Le comité facilite le partage des bonnes pratiques, des insights et de l'expertise. Résultat : des stratégies de personnalisation plus percutantes, communes à toute l'entreprise.

■ Début   ■ Aujourd'hui   ■ Situation idéale





## TÉMOIGNAGE

Opter pour un modèle de centre d'excellence nous a permis au final de nous concentrer sur l'essentiel et d'engager des spécialistes du design et du digital extérieurs.

VP, Digital (agence de paiement américaine)



INSIGHT 7

# Il n'existe pas de solution miracle, mais les établissements ont conscience qu'il est nécessaire de renforcer la collaboration et la spécialisation.

### Décloisonner l'approche

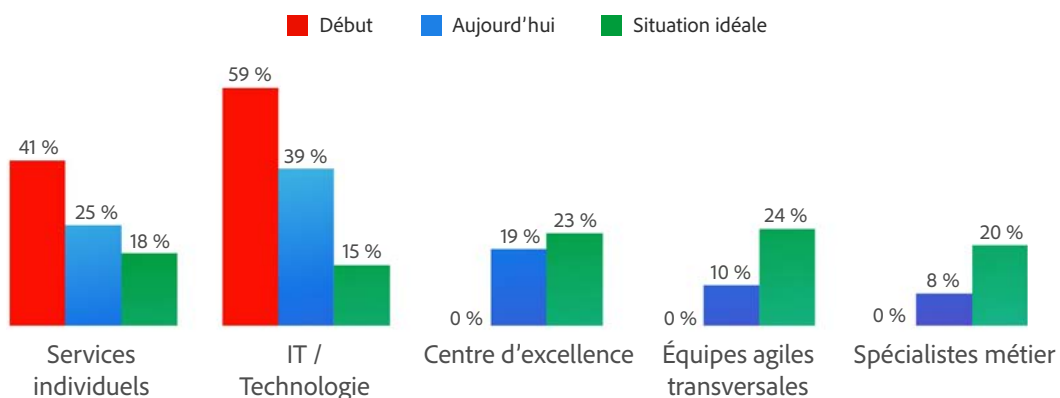
Au début, les initiatives de personnalisation étaient gérées séparément par chaque service (41 %) et par l'équipe IT (59 %). Toutefois, les scénarios actuel et idéal révèlent une moindre dépendance vis-à-vis de ces fonctions, preuve du virage négocié vers une approche plus collaborative et transversale.

### Faire le choix de la spécialisation

En gagnant en maturité, les établissements admettent plus volontiers l'intérêt d'une expertise spécialisée et de la collaboration pour favoriser la personnalisation. Les scénarios actuel et idéal démontrent que les centres d'excellence, les équipes agiles transversales et les spécialistes métier occupent une place toujours plus importante dans la quête de compétences plus ciblées.

### Faire le deuil d'une approche universelle

Aucun modèle opérationnel ne constitue à lui seul un idéal universel. Les établissements préfèrent une approche souple et équilibrée de la personnalisation, avec une répartition des responsabilités entre différentes fonctions pour répondre à des besoins spécifiques et aux exigences de la clientèle, plutôt qu'un modèle opérationnel standard.





## TÉMOIGNAGE

Nous devons parfaire notre application mobile.  
C'est notre canal le plus important et le plus intime.

VP, **Expérience client** (banque américaine)



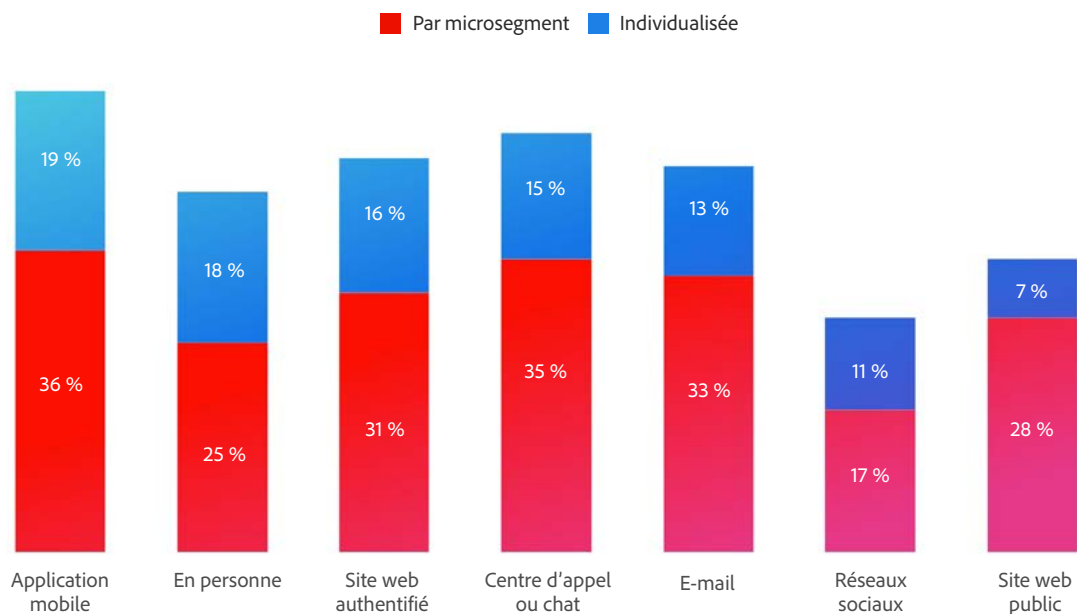
INSIGHT 8

# Le niveau de personnalisation idéal varie en fonction du canal.

**Une fréquence client élevée va de pair avec une forte demande de personnalisation.**

À chaque canal correspond un potentiel de personnalisation, sachant qu'une approche universelle ne produira pas les résultats escomptés. Cet aspect fait partie de l'évolution de la maturité de la personnalisation évoquée lors des entretiens : les établissements financiers s'orientent vers des approches plus spécialisées, stratégiques et pragmatiques pour répondre aux attentes de la clientèle en matière de personnalisation.

Les canaux très fréquentés par la clientèle, comme les applications mobiles et les centres d'appel, sont déterminants pour façonner les expériences client. Ils exigent donc des stratégies de personnalisation plus avancées, comme les approches individualisée et basée sur les microsegments. La clientèle est tellement dépendante de ces plateformes que la moindre défaillance dans l'exécution d'expériences personnalisées peut avoir un impact considérable sur sa satisfaction et sa fidélité.







## TÉMOIGNAGE

La mise en place de notre nouveau modèle de segmentation s'est traduite par une nette augmentation du taux de clics.

VP, Marketing (banque américaine)



INSIGHT 9

# Une courbe de maturité ascendante a des répercussions exponentielles.

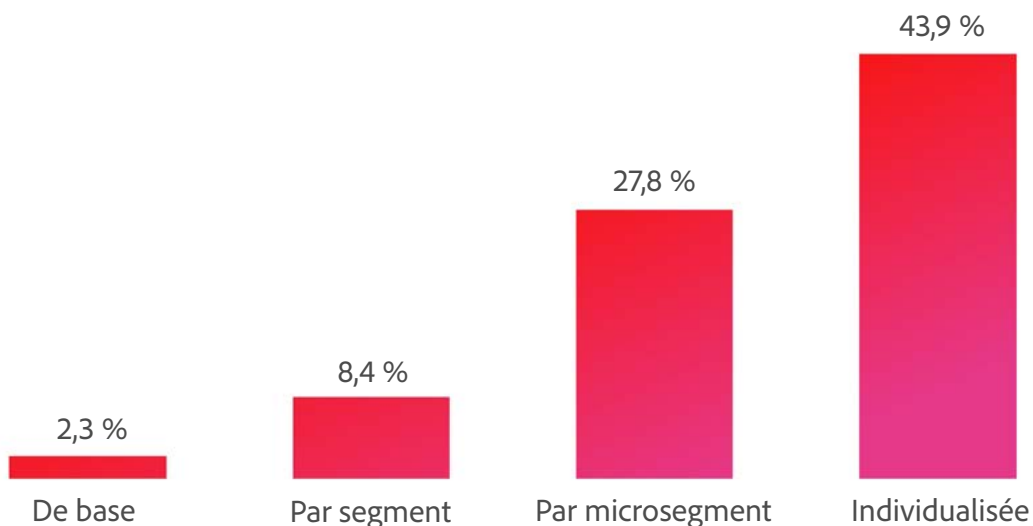
Lorsqu'elles peaufinent leur stratégie de personnalisation, les entreprises enregistrent des taux de conversion nettement plus élevés.

Une personnalisation de base fait progresser les conversions de **2,3 %**, alors qu'en optant pour une personnalisation par segment, ce chiffre fait plus que tripler et atteint **8,4 %**. La véritable transformation s'opère au stade de la microsegmentation, avec un bond à **27,8 %**, soit une multiplication par 3,3.

Le parcours ne s'achève pas ici pour autant. Pousser encore jusqu'à une personnalisation individualisée permet d'atteindre un taux de conversion de **43,9 %**, ce qui révèle l'énorme potentiel des interactions client dans le secteur des services financiers.

Les établissements financiers qui aspirent à tirer leur épingle du jeu dans ce monde orienté client ne peuvent pas se permettre d'ignorer la puissance de la personnalisation avancée.

## Estimation de l'impact sur la conversion



**Grille de lecture :**  
 Ce diagramme illustre l'impact d'une personnalisation croissante. Par exemple, lorsqu'un établissement financier atteint une personnalisation individualisée de l'ensemble du parcours client, il peut s'attendre à une augmentation du taux de conversion de 43,9 %.

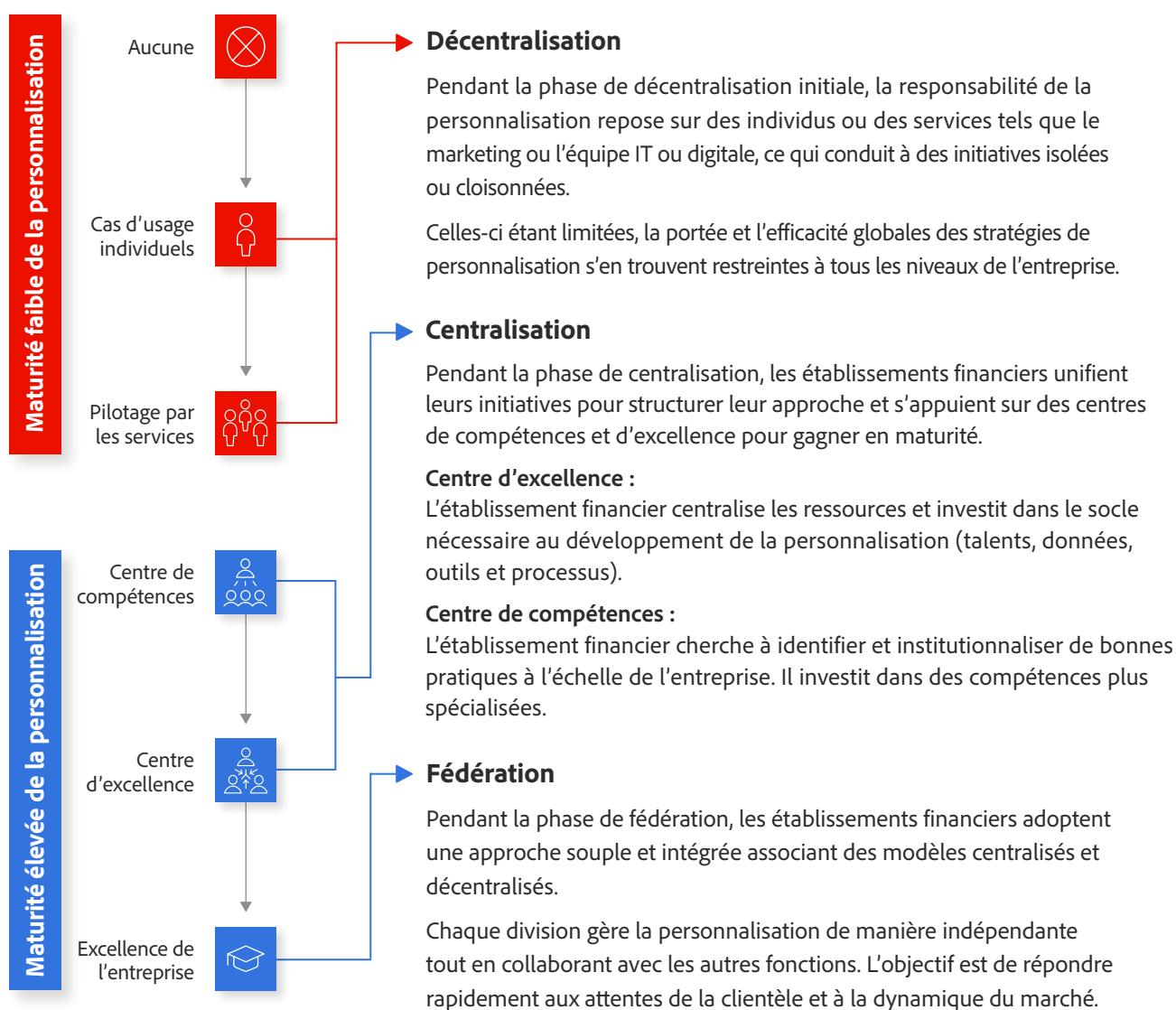
CHAPITRE 2

# Guide de la personnalisation : évolution du modèle opérationnel



# Le modèle opérationnel sur lequel s'appuie la personnalisation évolue avec la maturité.

L'évolution du modèle opérationnel de la personnalisation est illustrée ci-dessous. Cette roadmap indique aux établissements financiers comment opérer leur transition vers la personnalisation, depuis une approche fragmentée et cloisonnée jusqu'à un modèle cohérent et intégré. Elle présente les phases de décentralisation, centralisation et fédération, qui constituent chacune un tournant important dans la conception et la mise en œuvre des stratégies de personnalisation. Pour les établissements financiers qui s'efforcent d'améliorer la maturité de leur personnalisation et d'offrir de meilleures expériences client, il est indispensable de comprendre ces étapes.







# Principales recommandations



## Définir clairement le rôle des responsables

Les établissements financiers doivent définir clairement le rôle des responsables de la personnalisation au sein de l'entreprise. Cette responsabilisation claire accélère la maturité de la personnalisation.



## Adapter les incentives

Pour développer la personnalisation, les établissements doivent adapter leurs incentives internes aux objectifs. Si l'écart est trop important, les équipes ont tendance à se concentrer sur l'optimisation de leur domaine spécifique, en négligeant souvent l'objectif principal. La cohérence favorise également une culture d'objectif commun et de réussite conjointe.



## Investir dans les talents

L'intensification des efforts de personnalisation s'accompagne d'un besoin accru de compétences spécialisées. Les établissements financiers doivent donner la priorité à la formation et au développement des talents, en veillant à disposer en interne de l'expertise nécessaire pour favoriser les initiatives de personnalisation et s'adapter à l'évolution constante des attentes de la clientèle.



## Créer un solide socle de données

Les établissements financiers doivent investir dans la création d'une solide infrastructure de données qui intègre efficacement les données cloisonnées issues de plusieurs points de contact. La vue unifiée de la clientèle est un préalable incontournable pour mettre en œuvre des stratégies de personnalisation couronnées de succès. S'y ajoutent une gouvernance efficace des données et des mesures précises de la qualité, tout aussi importantes.



## Ajuster le modèle opérationnel

Un modèle efficace permet d'unifier la stratégie et la gouvernance et offre suffisamment de souplesse pour réagir aux conditions dynamiques du marché. Pour maintenir cet équilibre, les établissements financiers doivent être prêts à adapter leur mode de fonctionnement, que ce soit au stade de la centralisation, de la décentralisation ou de la fédération.



Constitué d'un réseau de dirigeants, Incisiv est un cabinet d'analyse sectorielle pour les cheffes et chefs d'entreprise évoluant dans le secteur des biens de consommation, aux prises avec la disruption digitale.

Incisiv propose des formations managériales soigneusement conçues, des critères de comparaison en termes de maturité digitale et des insights normatifs sur la transformation à une clientèle opérant dans les secteurs des technologies et des biens de consommation.

 [incisiv.com](https://www.incisiv.com)



Nous avons à cœur de démocratiser la conception d'expériences digitales à fort impact. Depuis plusieurs décennies, nos solutions de création aident notre clientèle à créer les marques les plus prestigieuses au monde. Mais l'expérience client est loin de se limiter à une application, une publicité ou une page web bien conçue.

Notre offre très complète de produits et services de gestion de l'expérience client aide les entreprises à contextualiser chaque interaction, à cerner les besoins immédiats de chaque société, puis à créer et déployer rapidement des expériences digitales qui fidélisent la clientèle et sont, de plus, gage de réussite.

 [business.adobe.com/fr](https://business.adobe.com/fr)

## LA SOLUTION PROPOSÉE PAR ADOBE

Apprenez à mettre en œuvre une personnalisation à grande échelle.  
Découvrez les outils indispensables à la réussite de votre établissement financier, à chaque étape du parcours client.

<https://business.adobe.com/fr/solutions/industries/financial-services.html>



×

PARTENAIRE DE RECHERCHE

