



OXFORD
ECONOMICS



État des lieux de l'expérience client digitale

Gros plan sur les services financiers



Présentation

Les attentes de la clientèle en matière d'expériences financières personnalisées continuent d'augmenter rapidement. Dans le même temps, de nouvelles technologies telles que l'IA générative gagnent progressivement tous les secteurs, permettant aux entreprises de répondre à ces exigences croissantes, voire de les dépasser, sans efforts supplémentaires significatifs. Toutefois, dans le secteur de la banque-assurance, où la confiance de la clientèle est la condition sine qua non de l'acquisition et de la fidélisation, ces efforts ne doivent pas se faire au détriment de la sécurité, de la confidentialité et de la transparence.

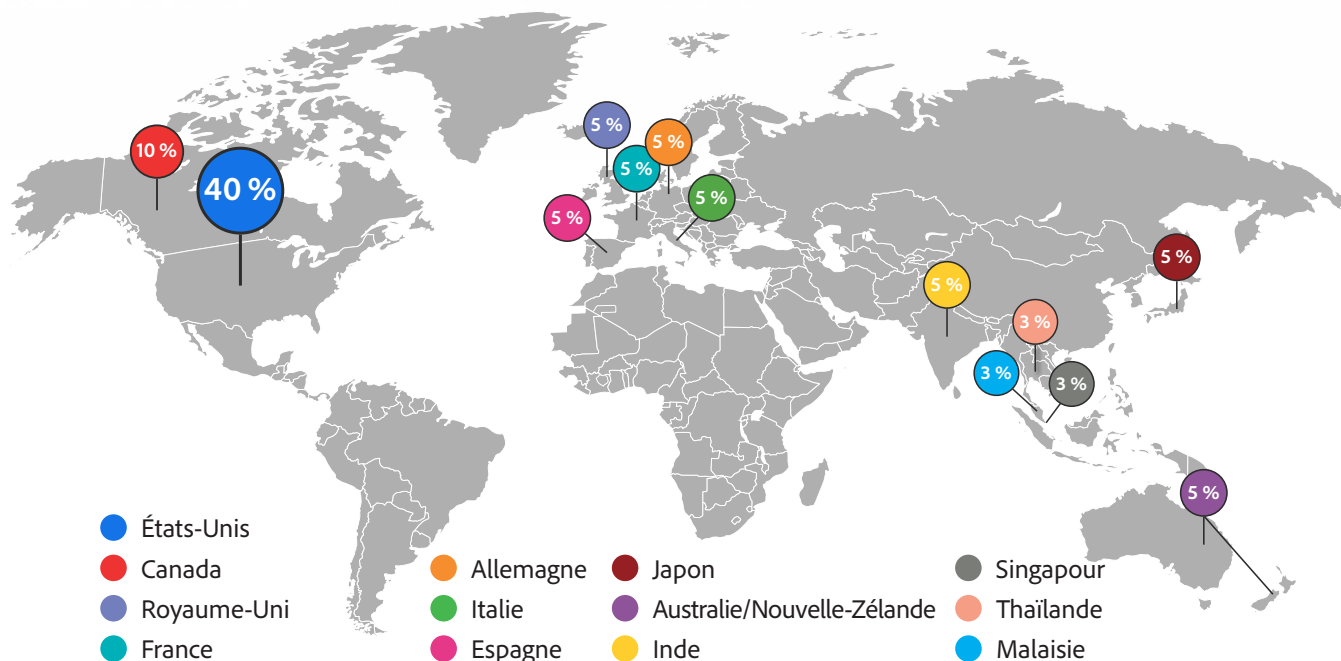
Selon les conclusions de notre étude État des lieux de l'expérience client digitale, les établissements financiers cherchent à personnaliser davantage leurs expériences digitales. Ils ont néanmoins du mal à établir des méthodes efficaces et sécurisées pour transmettre les données à toutes leurs entités afin d'améliorer les insights client, une opération qui nécessite de moderniser les systèmes et de renforcer la confiance de la clientèle.

Méthodologie : cibler les cadres du secteur financier et leur clientèle

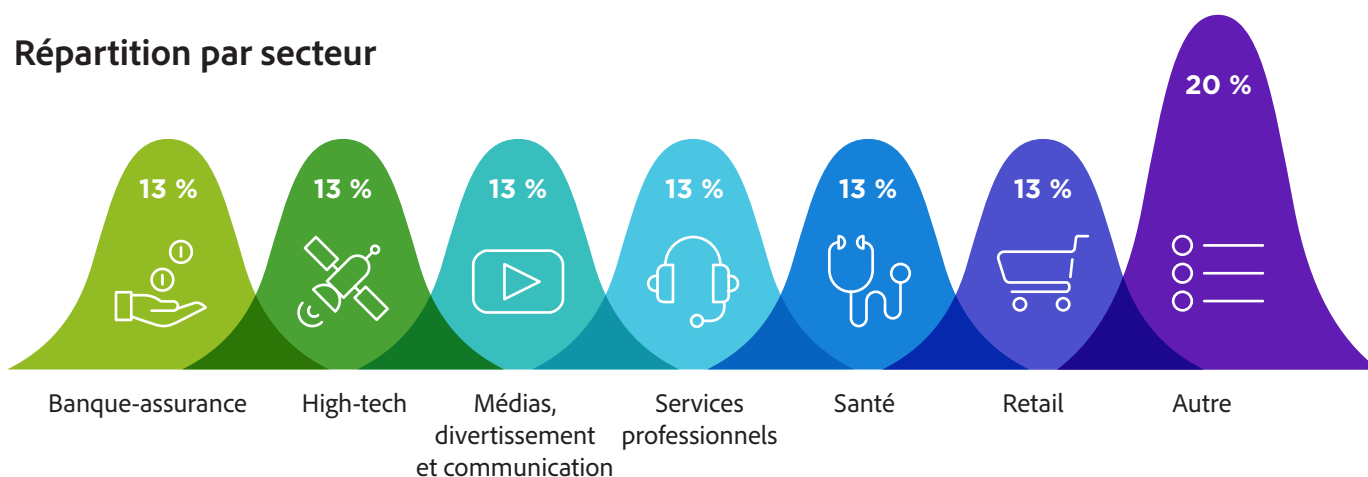
En partenariat avec Adobe, Oxford Economics a interrogé 1 500 cadres ainsi que 4 000 clients et clientes du monde entier afin de mieux comprendre la situation actuelle en matière d'expérience client. L'étude menée auprès des équipes dirigeantes a ciblé 200 membres de la direction d'établissements financiers et leurs équipes, tandis que l'enquête d'opinion portait sur les expériences spécifiques au secteur financier. Pour compléter les résultats de notre étude, nous avons réalisé plusieurs entretiens approfondis avec des cadres du secteur financier responsables des stratégies d'expériences client de leur entreprise.

Nos conclusions reflètent principalement le point de vue de membres de la haute direction, notamment des PDG, directeurs et directrices des services financiers, opérationnels et techniques, mais notre échantillon comprend également les personnes directement impliquées dans les stratégies d'expérience client, comme les responsables de l'expérience client, marketing et produit.

Profil démographique des personnes interrogées

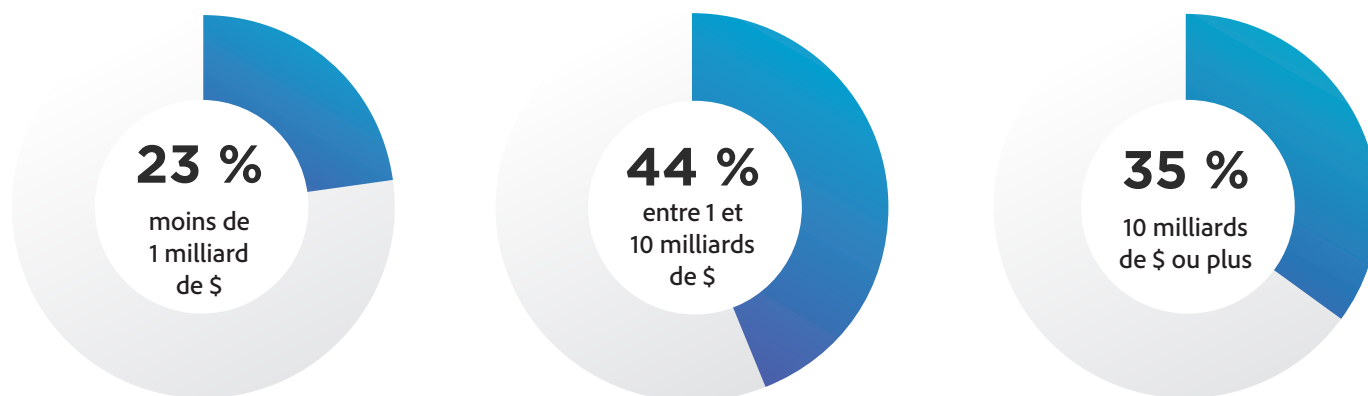


Répartition par secteur



Les autres secteurs représentés sont notamment l'énergie, la fabrication, les services et biens de consommation, etc. Il est possible que la somme des pourcentages ne soit pas égale à 100 % en raison des arrondis.

Taille des établissements financiers : chiffre d'affaires mondial (en dollars)



Situation actuelle de l'expérience client digitale pour les services financiers

La clientèle s'attend plus que jamais à une large gamme de services financiers digitaux, adaptés à ses besoins et préférences spécifiques. Il n'est donc pas étonnant que 44 % des cadres du secteur érigent l'expérience client en priorité absolue, contre seulement 30 % pour la moyenne de l'étude.

Les établissements financiers peuvent difficilement ignorer cette nouvelle réalité. Sundeep Kumar, Executive Director of Credit Risk Technology chez Morgan Stanley, réfléchit déjà à une stratégie dans ce domaine : « Les choses ont beaucoup évolué pour le secteur, en partie à cause de la pandémie, mais aussi parce que notre clientèle est désormais un peu plus à l'aise avec la technologie. » Selon lui, l'une des priorités de l'entreprise est d'utiliser les nouvelles technologies qui permettent d'optimiser l'ensemble du parcours client, de l'accueil en personne au maintien de l'engagement via les canaux digitaux.

Le secteur financier n'accuse pas nécessairement un retard technologique. Il est même en avance sur certains en ce qui concerne le déploiement du machine learning et de l'analyse prédictive. Des lacunes importantes persistent néanmoins, comme l'adoption inégale des outils de service clientèle au sein du secteur et certaines difficultés à se défaire d'anciennes technologies. C'est peut-être pour cette raison que 64 % des cadres du secteur financier affirment que la compatibilité avec les systèmes en place les empêche de mettre en œuvre de nouvelles technologies, comme l'IA générative. « Le secteur de l'assurance souffre d'une incapacité ou d'une réticence à prendre des risques, liée à sa dépendance à des

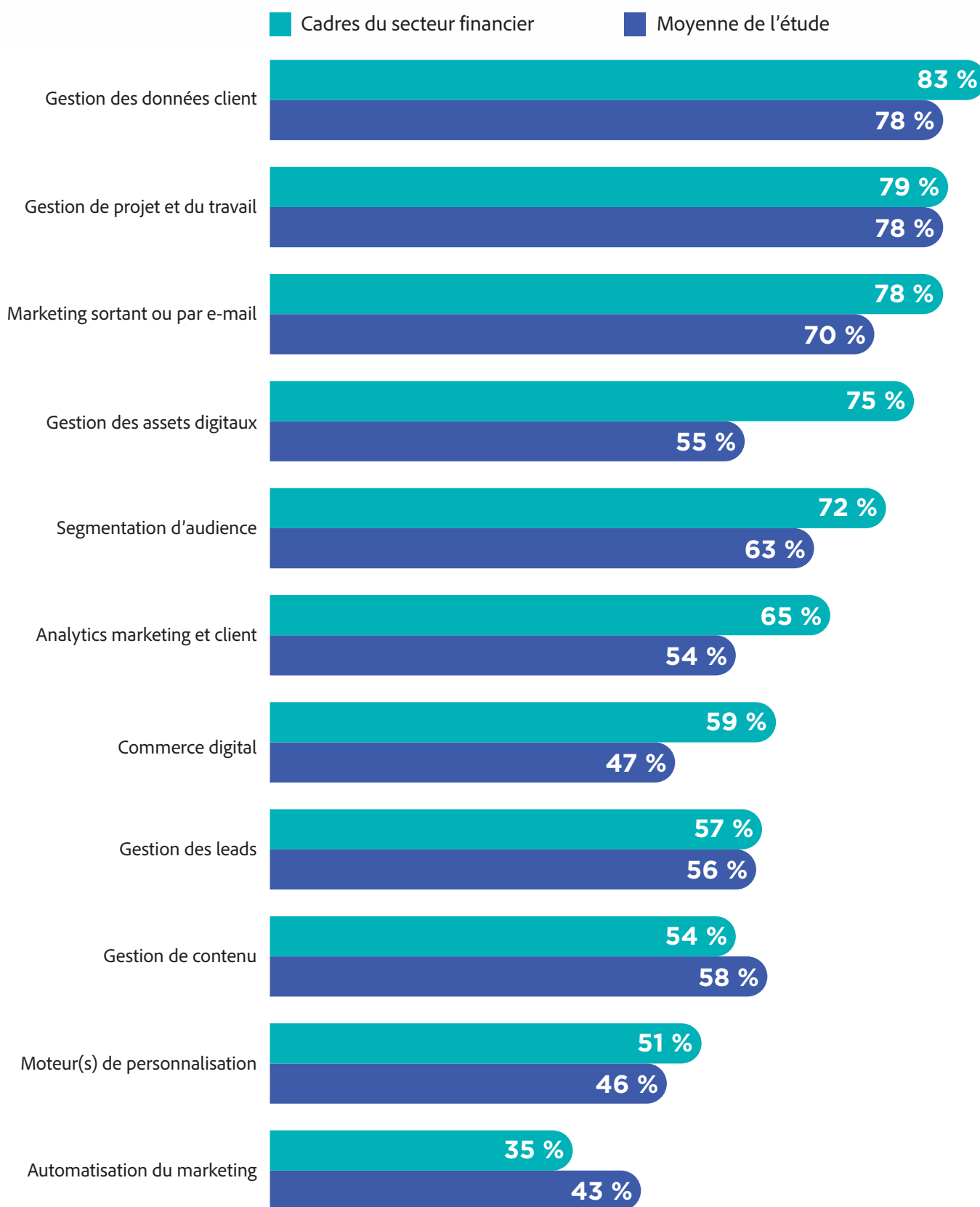
systèmes très anciens, explique un cadre supérieur. Partant de là, réorganiser un nouvel ensemble de systèmes représente un immense défi. »

Alors que la plupart des établissements financiers ont mis l'essentiel en œuvre (gestion des données client, marketing sortant, gestion des assets digitaux et segmentation de l'audience), un tiers d'entre eux admettent que leur pile technologique n'est pas assez interconnectée, ce qui pose d'énormes problèmes pour la personnalisation. Cette situation explique probablement pourquoi 46 % des personnes qui cherchent à améliorer l'intégration de leur pile technologique d'expérience client en font un objectif prioritaire pour leur entreprise. Sans connexion entre les fonctionnalités et les infrastructures technologiques, le secteur aura toujours des difficultés à offrir les expériences positives et sécurisées exigées par sa clientèle.

Avec l'accélération des services financiers digitaux, il sera de plus en plus important pour les établissements financiers de se doter d'un framework d'expérience client solide et cohérent. Bien que la plupart d'entre eux (77 %) aient des objectifs clairement définis en termes d'expérience client et en informent leurs collaborateurs et leurs collaboratrices, ils sont moins nombreux à avoir désigné une personne responsable des initiatives d'expérience client (40 %), à former leur personnel aux technologies d'expérience client émergentes (52 %), à appliquer des approches distinctes selon les sous-groupes de clientèle (55 %) ou à disposer d'un budget dédié à l'expérience client (56 %).

Figure 1. Les établissements financiers ont posé les bases de leurs piles technologiques d'expérience client.

Q. Parmi les éléments de pile technologique suivants, quels sont ceux dont votre établissement dispose pour soutenir l'expérience client ? Réponses des cadres du secteur financier par rapport à la moyenne de l'étude



Proposer de meilleures expériences grâce aux données et à la technologie

Pour tirer pleinement parti de leurs investissements technologiques, les établissements financiers doivent optimiser leurs données. Actuellement, 36 % d'entre eux indiquent que la collecte de données inexactes nuit à leurs efforts de personnalisation, tandis que pour 27 %, la pile applicative n'agrège pas efficacement les données.

Pour Sundeep Kumar de Morgan Stanley, les problèmes sont souvent exacerbés par la complexité réglementaire qui limite l'unité organisationnelle. « Une grande partie des difficultés de personnalisation sont liées aux réglementations relatives aux données que nous avons le droit de collecter et à la manière de les utiliser, explique-t-il. Comment partager ces informations au sein de l'entreprise pour aider notre clientèle ? Les risques associés à la confidentialité des données sont nombreux. »

Ces problématiques liées aux données pourraient expliquer pourquoi le secteur peine à déployer des expériences client à la pointe de la technologie. La majorité des établissements financiers reconnaissent avoir du mal à personnaliser leur contenu marketing selon les besoins et préférences de leur clientèle (70 %). Ils sont en outre 63 % à exprimer des difficultés à offrir des expériences personnalisées aussi bien sur les canaux digitaux qu'en face à face (contre 50 % pour la moyenne de l'étude).

La clientèle ressent les effets de ces difficultés : près de la moitié des personnes interrogées indiquent n'avoir eu aucune ou une seule expérience mémorable positive avec des établissements financiers au cours des six derniers mois, et un tiers environ estime que le secteur doit améliorer la personnalisation de ses recommandations et communications. Par rapport aux autres secteurs, la banque-assurance est également l'un de ceux auxquels la clientèle fait le moins confiance pour appliquer des pratiques éthiques en matière de confidentialité et de partage des données. Cette suspicion constitue un obstacle majeur pour un secteur dont l'offre de services repose sur la confiance de la clientèle, obstacle que les cadres pourraient bien sous-estimer : 95 % pensent collecter efficacement les données nécessaires pour personnaliser les expériences tout en respectant les exigences de confidentialité.

Les cadres du secteur financier doivent redoubler d'efforts pour communiquer sur les mesures prises en faveur de la confidentialité et de la sécurité. Plus de la moitié de leur clientèle serait en effet prête à cesser d'interagir avec un établissement qui manquerait de transparence sur la collecte et l'utilisation des données. L'amélioration de la confiance constitue une étape essentielle pour déployer de meilleures expériences. Du reste, 38 % des cadres du secteur financier jugent la réticence des clientes et des clients à partager des données nuisible à leurs efforts de personnalisation.

95 % des cadres du secteur financier

déclarent collecter les données nécessaires à la personnalisation des expériences dans le respect de la confidentialité exigée par la clientèle, mais seulement **40 % de la clientèle** fait confiance aux établissements financiers pour appliquer des pratiques éthiques en matière de confidentialité et de partage des données.

Un service clientèle d'exception peut transformer une mauvaise expérience en opportunité commerciale.

Le service clientèle est perçu comme une source de difficultés par 60 % des cadres du secteur financier, mais lorsqu'il est de qualité, il peut les aider à retenir les membres de leur clientèle, même insatisfaits. Alors que la plupart des clientes et des clients du secteur financier considèrent le service clientèle comme l'étape la plus problématique de leur parcours, près de la moitié affirment qu'une bonne expérience a changé leur perception négative d'une entreprise. En effet, la résolution rapide et satisfaisante des problèmes est la principale raison d'une expérience client positive et mémorable, juste avant les interactions avec des membres du service clientèle faisant preuve de gentillesse, d'empathie et de patience.

Un grand nombre de cadres admettent qu'une expérience négative auprès du service clientèle est le scénario le plus susceptible d'entraîner la perte d'un client ou d'une cliente (36 %), mais cette étape du parcours client est encore jugée bien moins prioritaire que les premières étapes. Cette différence d'interprétation est particulièrement frappante, car 37 % des clientes et des clients affirment que le service clientèle est l'un des aspects les plus importants de leur expérience auprès des marques du secteur financier, à égalité avec la sécurité de leurs informations et habitudes de navigation. Plus d'un tiers des personnes (38 %) indiquent également que les délais de réponse du service clientèle des banques et compagnies d'assurance auraient bien besoin d'être écourtés.

Se préparer à l'IA générative

L'intelligence artificielle améliore depuis longtemps les expériences client du secteur financier et beaucoup attendent des avantages encore plus importants de l'IA générative. La quasi-totalité des cadres de ce secteur estiment qu'au cours des 12 prochains mois, l'IA générative aura un impact positif sur des initiatives telles que la segmentation de l'audience, la création de contenu et d'expériences à grande échelle ou encore la mesure des performances des campagnes.

L'IA générative n'en est toutefois qu'à ses débuts. Cette réalité, couplée au besoin du secteur de limiter les risques de sécurité, explique que seuls 14 % des établissements financiers aient déployé ou testent cette technologie, ce qui les place derrière d'autres secteurs comme le retail (25 %), les services professionnels (24 %) ou la high-tech (19 %). Néanmoins, un changement se profile à l'horizon : 69 % prévoient d'adopter cette technologie.

De nombreux établissements financiers ont déjà commencé à réfléchir à la manière dont ils pourraient déployer des outils d'IA générative en douceur,

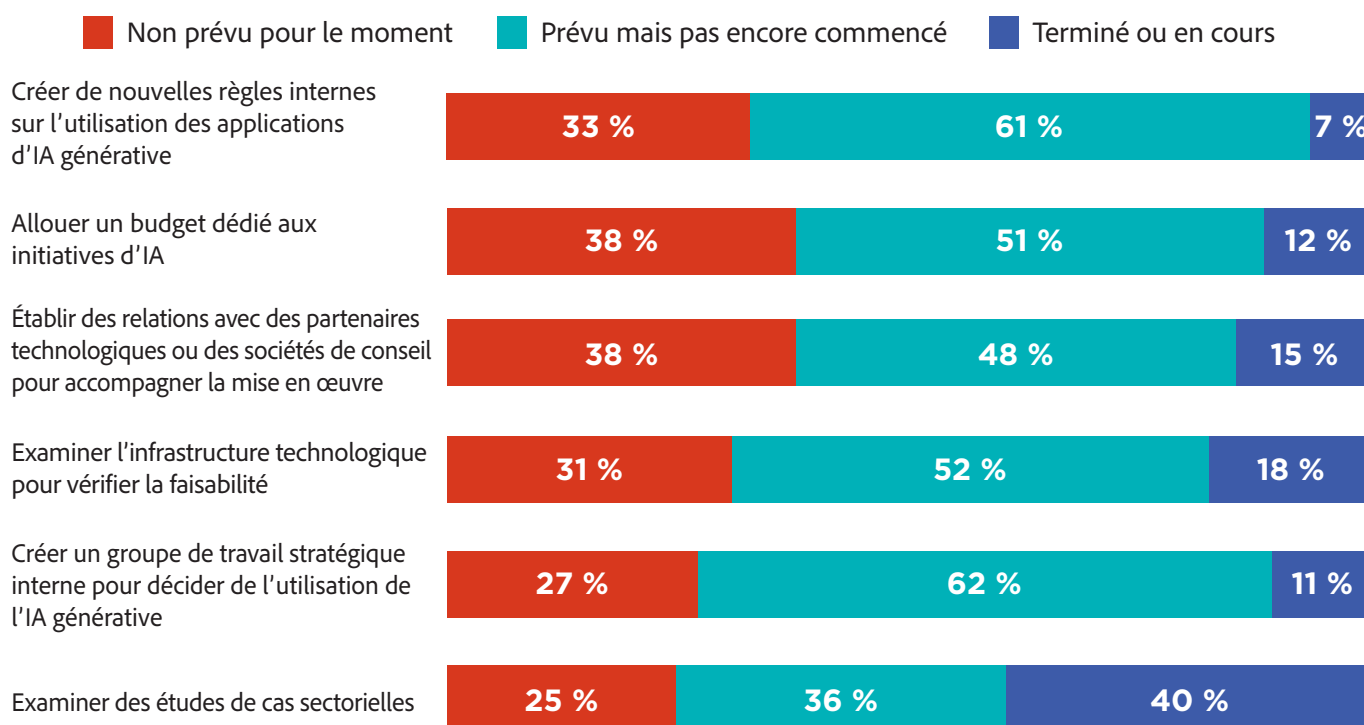
notamment en créant des groupes de travail stratégiques, en lançant des initiatives de développement des compétences ou encore en élaborant de nouvelles règles internes.

Ces étapes sont essentielles pour gagner la confiance de la clientèle, à la fois prudente et optimiste vis-à-vis de l'IA. La moitié des consommateurs et des consommatrices pense que cette technologie permettra de créer des expériences digitales plus personnalisées (56 %) et d'accélérer le service clientèle (54 %), améliorant ainsi les principaux problèmes rencontrés avec les établissements financiers.

Le secteur financier est plus enclin à déclarer utiliser ou prévoir d'utiliser l'IA générative pour le service clientèle (86 % contre 75 % globalement). Les entreprises doivent cependant préparer ce déploiement avec soin pour qu'il soit accepté par la clientèle, même si la technologie n'est pas en contact direct avec elle : la moitié de la clientèle préfère les interactions exclusivement humaines pour les services d'assistance, ce qui constitue un taux plus élevé que pour toute autre étape du parcours client. Un grand nombre de clientes et de clients craignent en outre que l'IA générative pousse les marques à prendre des décisions concernant leurs données sans leur consentement (57 %) ou à négliger le développement d'outils d'IA éthique (54 %).

Figure 2. Les établissements financiers prévoient de déployer l'IA générative de manière sécurisée.

Q. Parmi les étapes suivantes, quelles sont celles que votre établissement a réalisées ou compte réaliser pour se préparer à adopter l'IA générative ? Réponses des cadres du secteur financier



Il est possible que la somme des pourcentages ne soit pas égale à 100 % en raison des arrondis.

Conclusions

Les établissements financiers doivent prendre des mesures décisives pour offrir le niveau de personnalisation, de sécurité et d'assistance que leur clientèle exige :

- **Mettre à niveau la pile technologique pour proposer facilement des conseils financiers sur l'ensemble des canaux.** Les entreprises du secteur de la banque-assurance doivent donner la priorité à l'intégration de technologies avancées telles que l'IA et le cloud computing. Ces dernières sont essentielles pour analyser de vastes jeux de données financières, améliorer l'évaluation des risques de crédit dans le secteur bancaire, personnaliser les stratégies d'investissement dans le domaine de la gestion de patrimoine et simplifier le traitement des sinistres et la détection de la fraude dans le secteur de l'assurance. Ces outils sont non seulement indispensables pour optimiser l'efficacité opérationnelle, mais offrent également des expériences digitales fluides et personnalisées, ce qui est capital pour fidéliser et attirer la clientèle dans le monde digital actuel.
- **Investir dans des technologies et frameworks performants, conçus pour automatiser la conformité, le reporting et la gestion des risques.** Les établissements financiers misent en priorité, et à raison, sur la conformité, la cybersécurité et la confidentialité des données pour s'adapter à un environnement réglementaire complexe, contrer les cybermenaces et sécuriser les données confidentielles de la clientèle. Ils doivent toutefois moderniser leur infrastructure technologique afin de pouvoir se doter de frameworks de sécurité et de standards de confidentialité avancés, essentiels pour respecter les réglementations financières strictes. Cette modernisation est un gage de plateformes fiables et sécurisées pour les interactions client, réduisant les vulnérabilités et favorisant la confiance à l'égard de leurs services digitaux. Cette stratégie contribue non seulement à limiter les risques, mais aussi à renforcer la confiance de la clientèle envers l'écosystème financier digital.
- **Développer une stratégie d'IA claire afin d'améliorer la productivité du marketing à grande échelle.** De nombreuses applications sont utilisées pour réduire les coûts et booster la croissance, comme les chatbots ou les assistants virtuels pour le service clientèle ou encore les solutions d'analyse prédictive pour l'évaluation des risques et la personnalisation des conseils financiers. Cependant, les établissements financiers doivent encore répondre aux problématiques éthiques et réglementaires posées par l'IA, ainsi qu'à la préférence indéniable des clientes et des clients pour un service clientèle humain. Les groupes de travail stratégiques joueront un rôle déterminant pour comprendre comment l'IA peut continuer à favoriser l'efficacité en interne, tout en renforçant les protocoles de sécurité des données, les règles éthiques et le service clientèle.

Découvrez d'autres informations sur le [secteur financier](#) et sur la manière dont vous pouvez mettre en œuvre les stratégies de personnalisation et d'IA générative présentées dans ce rapport. Pour en savoir plus sur les résultats de notre étude multisectorielle, consultez notre rapport sur l'[état des lieux de l'expérience digitale 2023](#).



OXFORD
ECONOMICS



Adobe and the Adobe logo are either registered trademarks or trademarks of Adobe in the United States and/or other countries.