



×



# Tendances digitales 2023

Les services financiers à l'honneur



# Sommaire

<b>Avant-propos.....</b>	<b>3</b>
<b>1<sup>re</sup> partie : Des transactions aux relations .....</b>	<b>4</b>
La finance au service de la clientèle .....	5
Des attentes qui dépassent les capacités.....	6
Digital avant tout, mais pas tout le temps .....	7
<b>2<sup>e</sup> partie : Le décalage entre données et personnalisation.....</b>	<b>9</b>
Trop de données, pas assez d'insights .....	9
La qualité des données remise en question.....	9
Comment échapper au cercle vicieux ?.....	10
L'orchestration du parcours en décalage.....	11
Pousser la personnalisation d'un cran .....	12
<b>3<sup>e</sup> partie : Les trois piliers d'une expérience client propice à la transformation des services financiers.....</b>	<b>13</b>
<b>INNOVATION</b>	
Le digital, un objectif sans fin.....	13
Un véritable besoin à satisfaire .....	15
<b>EXPÉRIENCE DU PERSONNEL</b>	
La transformation renforcée par la diversité et l'inclusion .....	16
Optimisation du contenu et des workflows .....	17
<b>PROCESSUS</b>	
Intégrer pour obtenir une vue unifiée .....	19
Les avantages d'une plateforme unificatrice.....	20
<b>Conclusion .....</b>	<b>23</b>
<b>Méthodologie .....</b>	<b>24</b>

# Avant-propos

Nous nous réjouissons de vous présenter le rapport *Tendances digitales 2023 : les services financiers à l'honneur*. Celui-ci est le fruit de l'enquête mondiale réalisée chaque année par Adobe en collaboration avec Econsultancy.

Cette treizième édition demeure une constante dans le domaine de l'expérience client. Alors que l'économie digitale se réinvente, stimulant la croissance des établissements financiers du monde entier, une chose est claire : les technologies de pointe renforcent l'autonomie individuelle, transforment les entreprises et rapprochent plus que jamais les personnes. Surtout, les attentes dynamiques de la clientèle jouent toujours un rôle prépondérant dans les échanges.

Nous avons tracé la voie au sein de cette économie digitale versatile pour aider les entreprises à s'ouvrir des perspectives en déployant des expériences personnalisées. Sur fond d'incertitudes économiques et géopolitiques, notre étude révèle que les entreprises demeurent confrontées à des choix difficiles. Elles redéfinissent leurs priorités et réalisent les investissements stratégiques indispensables aux succès de demain, tout en s'efforçant de proposer des expériences qui impressionnent leur clientèle.

À l'avenir, une évidence se profile : face à une clientèle toujours plus exigeante quant à la qualité des expériences qui lui sont proposées, les établissements financiers n'auront d'autre choix que de répondre à ses attentes avec créativité. Il leur faudra faire preuve d'inventivité, tant dans leur réflexion que pour résoudre les problèmes. Ils devront trouver les moyens de venir très vite à bout des difficultés rencontrées par leur personnel et leur clientèle. Mais avant tout, ils devront rivaliser d'imagination pour susciter l'inspiration de leurs équipes, dynamiser leur efficacité et améliorer leurs workflows en harmonisant leurs ressources humaines, processus et technologies.

En résumé, le mot de l'année est la créativité. Comme l'a déclaré récemment Shantanu Narayen, CEO d'Adobe, « chacun et chacune d'entre nous recèle une part de



créativité et a le droit de faire passer un message ». Vous êtes en mesure d'exaucer ce vœu. Mais plutôt que de vous précipiter sur des palliatifs ou des stratégies à court terme, saisissez cette opportunité pour marquer une pause, faire le point sur votre situation, libérer votre créativité et mettre le cap sur une croissance à long terme au sein de l'économie digitale.

Le rapport de cette année identifie les trois piliers sur lesquels les établissements financiers doivent s'appuyer pour progresser en 2023.

- **Innovation** : renforcer la valeur ajoutée pour la clientèle et les résultats
- **Expérience du personnel** : bâtir un environnement de travail stimulant
- **Processus** : créer une structure pérenne et agile en interne

C'est en dressant ainsi l'état des lieux de votre activité que vous parviendrez à cerner les enjeux actuels. Ce faisant, vous saurez si des solutions privilégiant une automatisation accrue et un perfectionnement des workflows contribueraient à fluidifier le processus de diffusion et à répondre aux attentes de la clientèle sur l'ensemble des canaux.

**Christopher Young,**  
**Director of Industry Strategy for**  
**Financial Services, Adobe**

# 1. Des transactions aux relations

L'attitude de la clientèle à l'égard des services financiers a considérablement évolué depuis le début des années 2000, et le processus n'est pas terminé.

Jusqu'à présent, on a toujours vu les établissements financiers remplir l'un au moins de ces rôles :

- **Gérer** des transactions
- **Octroyer** des prêts et crédits immobiliers
- **Aider** la clientèle à s'y retrouver dans le dédale des retraites complémentaires, investissements, crédits, etc.

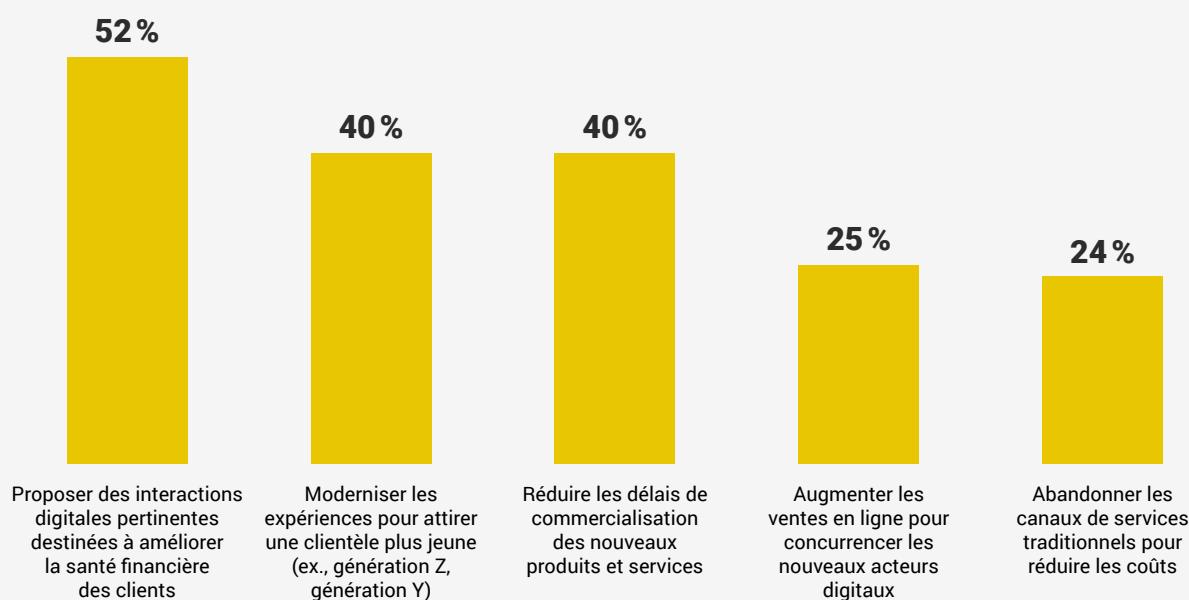
Ce dernier type d'activités a été géré avec plus ou moins de succès. McKinsey a récemment découvert que seulement 13 % de la population américaine se jugeait prête pour la retraite, que ce soit en termes de confiance ou d'autonomie financière, du fait d'un manque de fonds et de connaissances financières.

Aujourd'hui, les établissements financiers (banques de détail, compagnies d'assurance et cabinets de gestion de patrimoine) sont davantage considérés comme des partenaires de la santé financière de la clientèle tout au long de sa vie. Celle-ci attend de leur part une aide pour gérer proactivement l'évolution de sa situation personnelle et, plus généralement, les changements dans son mode de vie et les difficultés.

Ces nouvelles exigences engendrent une pression supplémentaire sur des entreprises dont le modèle commercial n'a pas été conçu à l'origine pour une relation digitale et interactive avec la clientèle. Ce rapport fait le point sur l'état actuel de l'expérience client ou CX (Customer eXperience en anglais) dans le secteur mondial des services financiers, les principales difficultés auxquelles ils font face et les trois piliers à partir desquels ils peuvent élaborer des solutions pour aller de l'avant en 2023.

FIGURE 1

Quels sont les deux principaux objectifs de votre entreprise ?



Taille de l'échantillon = 156 (2023)

## La finance au service de la clientèle

Aujourd’hui, la clientèle des services financiers en attend davantage. Selon une récente étude de Forrester, la moitié de celle-ci aimerait que sa banque soit plus proactive en matière de conseils, et la majorité (52%) voudrait que son prestataire l’avertisse des problèmes susceptibles d’affecter sa santé financière<sup>1</sup>.

Comme nous le verrons dans ce rapport, certains acteurs font vraiment bouger les choses, y compris en dépassant les conseils purement financiers pour aborder la santé physique, mentale et même climatique. Indiquant en permanence la quantité de CO2 engendrée par les achats alimentaires de la semaine, la carte bancaire écologique Tred n'est qu'un exemple parmi tant d'autres<sup>2</sup>.

Le changement radical d’attitude de la part des équipes dirigeantes depuis la précédente édition du rapport Tendances digitales dans le secteur financier traduit un besoin urgent de « dépasser le transactionnel ». Chez les spécialistes marketing et CX du secteur, la nécessité de proposer des interactions digitales pertinentes pour améliorer la santé financière de la clientèle constitue la priorité absolue, avec une progression d'un cinquième par rapport à 2022.

Cet intérêt accru vis-à-vis de l’exploitation du digital pour améliorer la santé financière constitue un changement bienvenu et illustre le fait que les établissements financiers cherchent à optimiser l’expérience client pour le bien de la clientèle, et non uniquement comme moyen de contrer la concurrence. Par rapport à l’année dernière, le nombre de responsables marketing et CX qui donnent la priorité à Internet pour concurrencer les marques digitales diminue (30% contre 25% en 2023).

Même Old Mutual, l'une des plus grandes compagnies d'assurance au monde, utilise la solution SaaS sans programmation CoverGo pour accélérer le lancement de ses produits en Afrique. Managing Director de

l'entreprise, Vuyo Mpako a déclaré à *Fintech Finance News* qu'il était « plus important que jamais d'investir dans l'innovation agile »<sup>3</sup>.

Souvent, le passage au digital est également perçu comme un exercice de réduction des coûts, même si ce motif perd du terrain dans les établissements financiers. La diminution de la part de ces établissements qui s'appuient sur le digital pour réduire le coût des services s'est encore accélérée (31% en 2022 contre 24% en 2023). Cette baisse est encore plus significative compte tenu de la pression économique qui pèse actuellement sur les établissements financiers.

### Étude de cas : Daylight et Daylight Grow

Les établissements financiers jouent un rôle de plus en plus important dans le quotidien de leur clientèle, comme le prouve l'émergence d'entreprises et de produits ciblant des modes de vie précis. Daylight prétend ainsi être la première banque qui « aide les queers à profiter pleinement de la vie »<sup>4</sup>.

Son abonnement Daylight Grow a pour objectif d'aider les potentielles familles queer à planifier leurs finances et de leur apporter les connaissances financières dont elles ont besoin. Les membres des communautés LGBTQ+ ont tendance à éprouver davantage de difficultés financières, car ils sont plus susceptibles de s'éloigner de leur famille ou à avoir des dépenses courantes plus élevées. L'offre de la néobanque comprend également des cartes personnalisées qui utilisent le nom d'emprunt plutôt que celui de naissance.

<sup>1</sup> <https://blend.com/ebooks-infographics-guides/thought-leadership/forrester-personalization/>

<sup>2</sup> <https://tred.earth/>

<sup>3</sup> <https://ffnews.com/newsarticle/old-mutual-partners-with-covergo-to-drive-digital-insurance-transformation-across-africa/>

<sup>4</sup> <https://techcrunch.com/2022/11/18/daylight-queer-neobank-raises-15m-capital-subscription-service/>

## Des attentes qui dépassent les capacités

L'expérience proposée par Daylight reste marginale, car la plupart des établissements financiers ne cherchent pas à saisir si précisément toutes les subtilités du mode de vie de leur clientèle. Il n'en demeure pas moins que les innovations dans d'autres secteurs ont renforcé les attentes à tous les niveaux. Depuis les achats sans passage en caisse dans les magasins prototypes Amazon Go et la diffusion d'un programme Disney+ sur n'importe quelle smart TV, les consommateurs et consommatrices attendent de la part des établissements financiers une expérience omnicanal globalement plus sophistiquée.

Depuis toujours, la dématérialisation à grande échelle de la gestion de patrimoine pose problème en raison de sa nature personnalisée et de l'importance des sommes en jeu. Pourtant, même dans ce domaine, on constate un appétit croissant pour le sur-mesure digital.

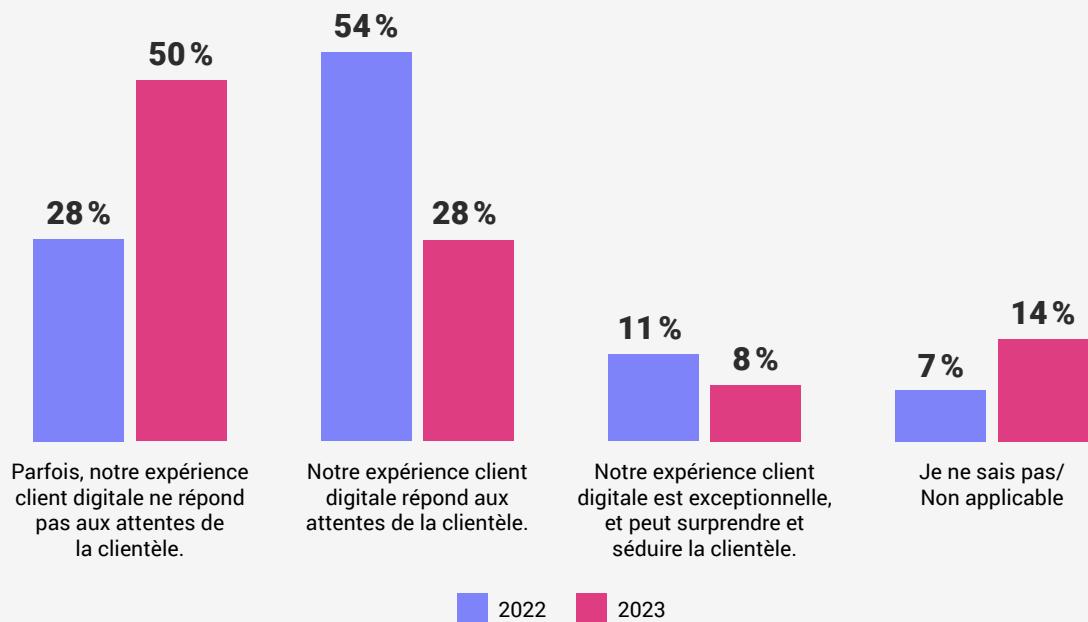
Ce que certains nomment la « gestion de patrimoine 3.0 » s'intéresse à cette approche plus hybride. Zoe Financial a ainsi lancé sa plateforme Zoe Wealth en janvier 2023 pour pouvoir ouvrir instantanément un compte d'investissement tout en bénéficiant d'un accompagnement. L'entreprise affirme que sa clientèle aisée peut gérer l'intégralité de son portefeuille via la plateforme, qu'il s'agisse de rechercher et de choisir un conseiller ou une conseillère « joignable en un clic » ou de gérer ses placements<sup>5</sup>.

Nombre d'établissements financiers continuent toutefois d'éprouver des difficultés. La moitié des responsables marketing et spécialistes du secteur reconnaissent que leur expérience client digitale ne répond pas toujours aux besoins de la clientèle, contre 42 % pour l'ensemble des secteurs d'activité. De plus, le nombre d'établissements financiers qui admettent un retard de leur expérience client (50 %) a presque doublé depuis 2022 (28 %) au lieu de diminuer progressivement.

<sup>5</sup> <https://www.globenewswire.com/en/news-release/2023/01/18/2591219/0/en/UPDATE-Zoe-Financial-Announces-Its-New-Innovative-Wealth-Platform.html>

**FIGURE 2**

Comment décririez-vous l'expérience client digitale proposée par votre entreprise ?



Taille de l'échantillon : 2022 = 408, 2023 = 190

Si plusieurs éléments peuvent expliquer le mécontentement croissant vis-à-vis de l'expérience client, notamment les pressions accrues du marché et la multiplication des attentes de la clientèle, les services financiers digitaux ont récemment fait face à des problèmes, par exemple :

- Certains acteurs ont subi diverses interruptions de service. Outre leur surmédiatisation, ces incidents s'avèrent particulièrement pénalisants dans le cadre de services exclusivement en ligne<sup>6</sup>.
- Se pose également la question de la cybersécurité et des fraudes, auxquelles les services digitaux continuent d'être particulièrement vulnérables. Selon un récent rapport, bon nombre de prestataires britanniques traditionnels appliquent de piétres mesures de prévention des fraudes, malgré leur image de leaders du marché de la banque digitale<sup>7</sup>.

Il apparaît clairement que si les établissements financiers veulent maintenir une qualité de service constante, ils doivent faire preuve d'une vigilance accrue.

## Digital avant tout, mais pas tout le temps

Il y a encore beaucoup à faire pour répondre aux attentes digitales de la clientèle. Les spécialistes CX reconnaissent de façon quasi-unanime (94 %) le besoin de diffuser un contenu cohérent et personnalisé sur davantage de canaux.

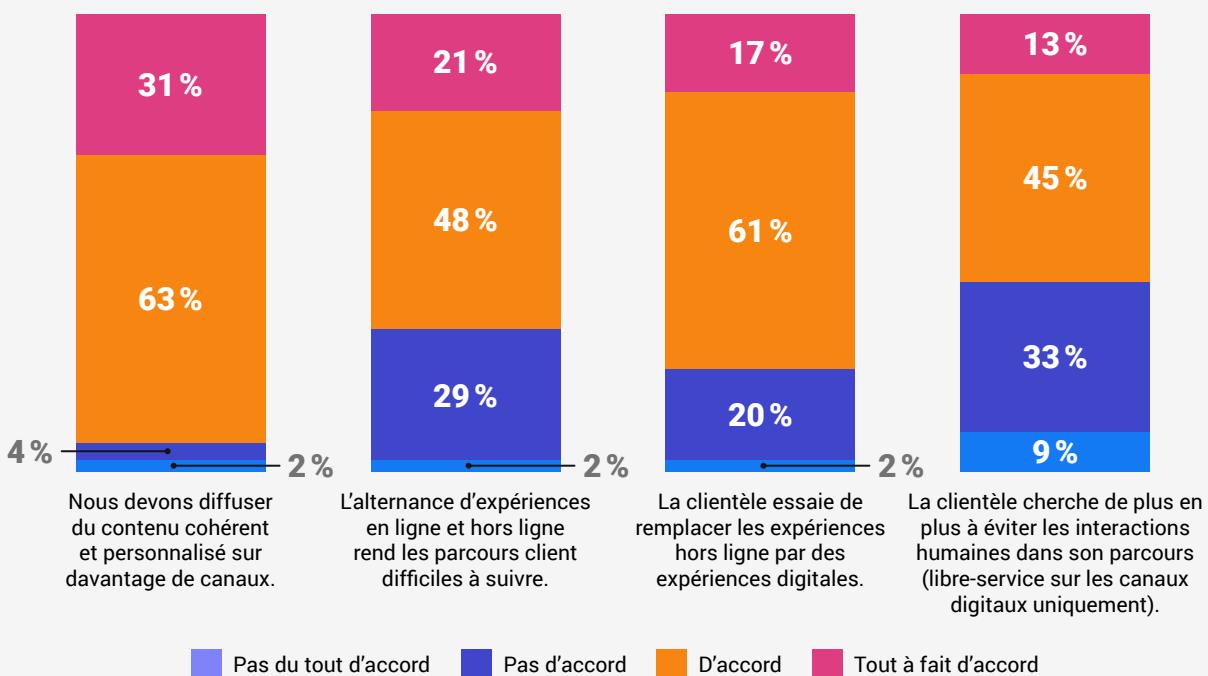
Autrement dit, il faut aller à la rencontre de la clientèle, où qu'elle soit. En pratique, cela revient à admettre que certaines solutions, aussi innovantes et axées sur le digital soient-elles, n'intéressent pas tout le monde. D'ailleurs, notre enquête constate que 41 % des personnes interrogées s'opposent à l'idée selon laquelle la clientèle souhaite pouvoir tout effectuer en libre-service sans interaction humaine. Les méthodes employées par les établissements financiers pour élaborer, cibler et intégrer des expériences physiques pour leur clientèle continuent de poser problème.

<sup>6</sup> <https://news.sky.com/story/hsbc-customers-unable-to-pay-for-meals-and-shopping-during-online-banking-outage-12738693>

<sup>7</sup> <https://www.yourmoney.com/saving-banking/security-flaws-putting-bank-customers-at-risk-of-fraud/>

**FIGURE 3**

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes concernant le comportement de la clientèle l'année dernière ?



Taille de l'échantillon : 119

# 41 %

**des responsables marketing et CX du secteur financier s'opposent à l'idée selon laquelle la clientèle souhaite pouvoir tout effectuer en libre-service sans interaction humaine.**

Capital One a créé les Capital One Cafés pour répondre au « besoin de lieux physiques dans le milieu bancaire et surfer sur la tendance des cafés<sup>8</sup> ». Décrise comme « une enseigne de cafés avant tout », Capital One Cafés propose aussi des services bancaires, avec des distributeurs automatiques de billets et du personnel de Capital One. Les programmes Money & Life de la banque proposent des conseils de planification financière, des espaces de télétravail et des salles de réunion pouvant être réservées gratuitement. Des projets similaires se montent un peu partout : au Royaume-Uni, Virgin Money propose une expérience bancaire de type « salon ».

Cette initiative vise clairement les plus jeunes. Lors de la présentation de son concept, Capital One déclarait ainsi que « la majorité des générations Y et Z nourrissent une certaine lassitude, voire de la méfiance, vis-à-vis de l'expérience bancaire traditionnelle ». Il faut toutefois aussi noter que ces services doivent être définis en fonction des besoins, et non partir du principe que les jeunes privilégiennent le digital et les seniors la tradition.

Les établissements financiers doivent plutôt déterminer quels segments de clientèle apprécient les lieux physiques, à quels stades de leur parcours et pour quels produits et services. Cet insight leur permettrait d'optimiser le parcours cross-canal ainsi que l'utilisation des sites physiques et du personnel des agences.

**Les établissements financiers doivent déterminer quels segments de clientèle apprécient les lieux physiques, à quels stades de leur parcours et pour quels produits et services.**

<sup>8</sup> <https://upgradedpoints.com/credit-cards/capital-one-cafes/>

## 2. Le décalage entre données et personnalisation

Aucun autre secteur ne bénéficie d'une relation aussi étroite et durable et n'a la capacité de recueillir autant d'insights différents que les services financiers. C'est la raison pour laquelle la clientèle se montre si exigeante à son égard. Pourtant, le secteur a du mal à exploiter ses données.

### Trop de données, pas assez d'insights

S'il parvenait à maîtriser les données, le secteur des services financiers pourrait être à l'aube d'une nouvelle transformation. Ce qui l'en empêche est précisément ce qui le distingue : l'immensité des données à sa disposition. Si les larges volumes de données de qualité sont inestimables notamment pour entraîner l'intelligence artificielle (IA), leur acquisition, leur stockage et leur gestion peuvent s'avérer coûteux<sup>9</sup>.

Prenons l'exemple de ChatGPT. Qu'il s'agisse de développer des chatbots bien plus intuitifs ou de créer à grande échelle des supports marketing personnalisés de manière unique (voire hyperpersonnalisés), ChatGPT et d'autres technologies d'IA générative pourraient propulser l'expérience client des établissements financiers dans une autre dimension en termes d'efficacité<sup>10 11</sup>.

Mais avant que l'IA puisse être véritablement efficace, les établissements financiers doivent repenser leur vision des données. Pour McKinsey, ces derniers « voient la personnalisation comme une initiative marketing ou analytique, alors qu'elle doit être gérée de manière commune dans toute l'entreprise »<sup>12</sup>. Comme l'expose le cabinet de conseil, la création d'un « cerveau » plus centralisé en matière de données contribue à décloisonner, optimise l'accès aux données et instaure une culture plus collaborative.

### La qualité des données remise en question

Si les données transactionnelles des établissements financiers doivent être très précises par nature, on ne peut pas en dire autant des autres types de données.

**S'il parvenait à maîtriser les données, le secteur des services financiers pourrait être à l'aube d'une nouvelle transformation. Ce qui l'en empêche est précisément ce qui le distingue : l'immensité des données à sa disposition.**

Les établissements financiers se demandent quelle quantité du vaste pool d'informations qu'ils détiennent peut être exploitée pour créer des produits et communications pertinents, appliquant l'extrême degré de personnalisation exigé par les consommateurs et consommatrices.

En effet, il semblerait que plus il y a de données, plus leur qualité se dégrade. Par rapport à l'année dernière, plus du double des établissements financiers pâtissent de données de piètre qualité (46 % contre 21 %).

Plusieurs éléments peuvent expliquer cette dégradation : test de nouveaux canaux, surcharge des ressources et piètre déploiement des nouvelles technologies.

Permettant de refuser le « tracking » dans les applications, la mise à jour d'iOS 14 constitue un obstacle majeur à la collecte et à la qualité des données. Celle-ci a clairement nui aux responsables marketing qui ciblent la clientèle en fonction de son activité dans les applications. Outre les établissements financiers, la disparition prochaine des cookies affectera par ailleurs la capacité de toutes les entreprises à traquer et à cibler la clientèle.

<sup>9</sup> <https://www.cdotrends.com/story/16362/can-you-have-too-much-data?refresh=auto>

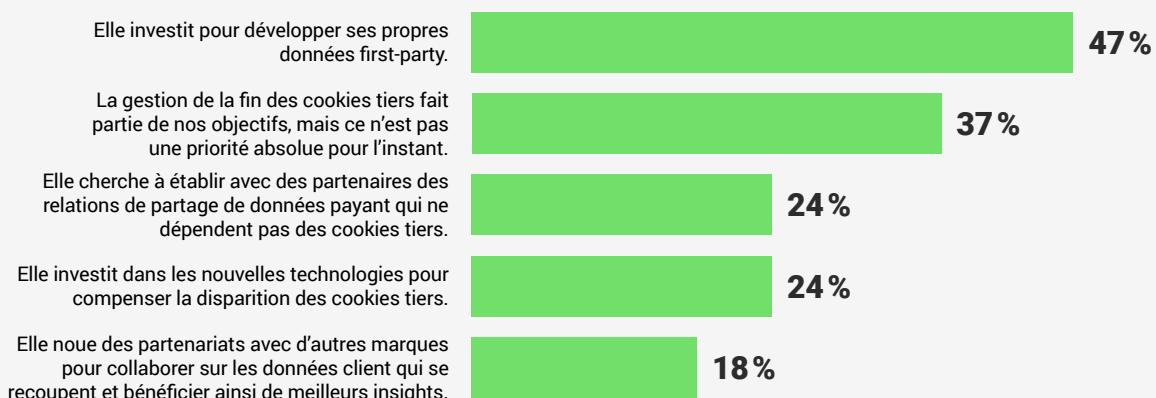
<sup>10</sup> <https://www.everestgrp.com/tag/cx-customer-experience/>

<sup>11</sup> <https://www.reuters.com/technology/google-opens-bard-chatbot-test-users-plans-more-ai-search-2023-02-06/>

<sup>12</sup> <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/getting-personal-how-banks-can-win-with-consumers>

**FIGURE 4**

Quelle est l'approche de votre entreprise concernant la fin des cookies tiers ?



Taille de l'échantillon : 121

Sans surprise, face à ces difficultés, les spécialistes marketing et CX dans les services financiers donnent la priorité aux données d'onboarding first-party (voir la figure 4 ci-dessus).

### Comment échapper au cercle vicieux ?

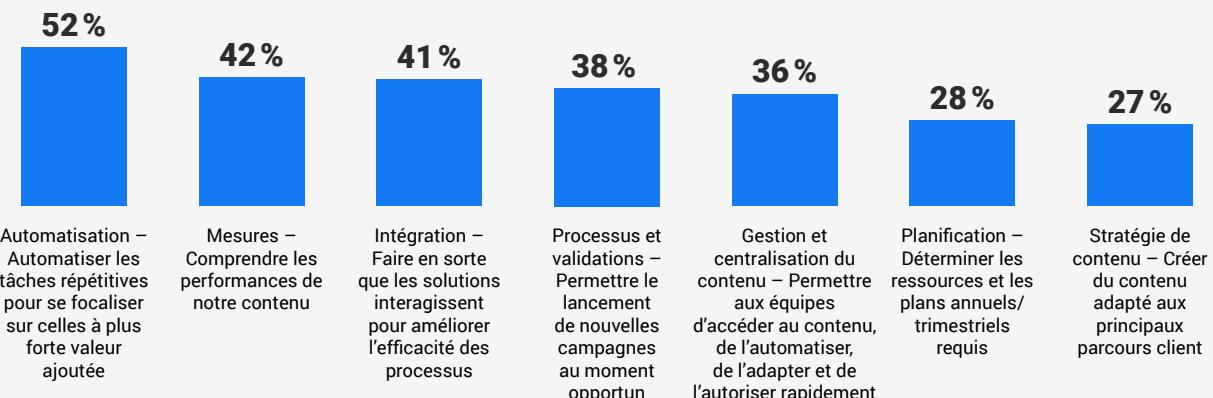
L'une des solutions au problème de la qualité et de la quantité des données est d'une part, la création de campagnes efficaces, qui produisent des insights de qualité, et d'autre part, l'automatisation d'un maximum de processus. Cette démarche présente le double avantage de redonner du temps au personnel pour qu'il puisse se consacrer aux tâches

à plus forte valeur ajoutée, et de réduire le nombre d'erreurs humaines liées aux saisies manuelles. Malheureusement, ces deux points demeurent très problématiques en 2023 pour les responsables marketing et CX dans les services financiers.

Plus de la moitié (52 %) ne parviennent toujours pas à automatiser efficacement les tâches répétitives pour se consacrer à celles à plus forte valeur ajoutée. À titre de comparaison, 42 % éprouvent encore des difficultés à mesurer et à cerner les performances de leur contenu, sans doute en partie à cause des changements en matière de confidentialité évoqués ci-dessus (figure 5).

**FIGURE 5**

Quels sont vos trois grands défis en matière de développement de contenu et de campagnes ?



Taille de l'échantillon : 149

Le manque d'automatisation et l'incapacité à renforcer l'efficacité des processus en associant différentes solutions peuvent enfermer les entreprises dans un cercle vicieux. N'ayant pas le temps de se réorganiser, ces dernières créent des campagnes loin d'être optimales, qui ne leur fournissent pas les insights ni les outils nécessaires à leur transformation. Résultat : les tâches prennent davantage de temps, et le cycle se répète à l'infini. Il est pourtant possible de briser ce cercle vicieux, comme le montre l'étude de cas de la banque Ping An ci-dessous.

## L'orchestration du parcours en décalage

Avec des données manquantes ou erronées qui freinent l'entreprise, il n'est pas étonnant que l'obtention

d'une vue cohérente de la clientèle sur l'ensemble du parcours demeure difficile. Heureusement, deux tiers des établissements financiers interrogés (68 %) œuvrent actuellement à la résolution de ce problème (figure 6).

Il n'en demeure pas moins que fin 2022, seulement 16 % des spécialistes marketing et CX du secteur déclaraient disposer d'une vue unifiée et cohérente de leur clientèle. Par extension, seulement 18 % pensent pouvoir améliorer l'efficacité du marketing intelligemment pour l'ensemble des campagnes et des canaux, et 69 % y travaillent.

<sup>13</sup> <https://openfuture.world/open-finance-global-progress-ebook-china-open-banking-by-disruption/>

<sup>14</sup> <https://www.prnewswire.com/news-releases/ping-an-named-worlds-most-valuable-insurance-brand-for-7th-consecutive-year-301737078.html>

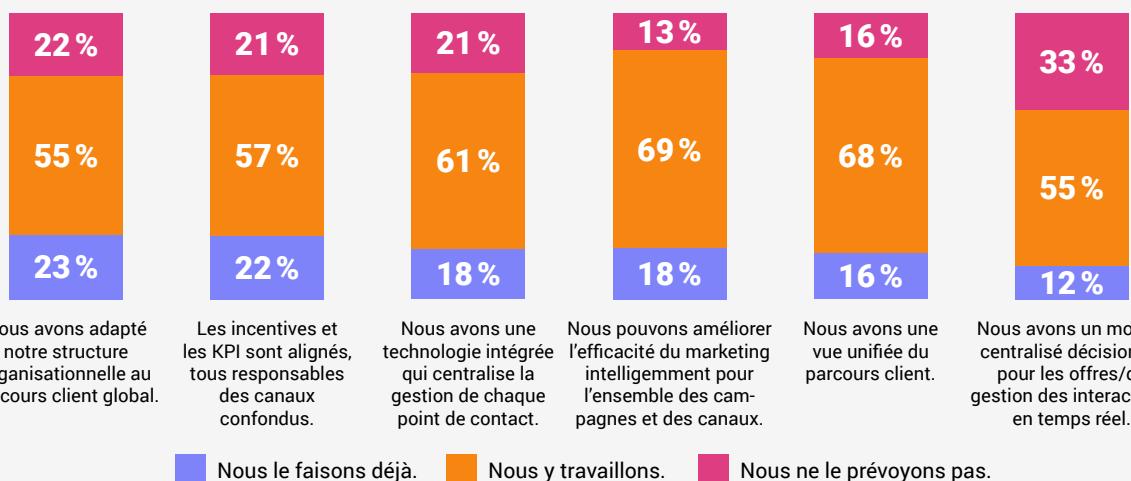
### Étude de cas : banque Ping An

À ses débuts, la banque chinoise Ping An pouvait être considérée comme un établissement financier traditionnel. Dans le cadre de sa transformation digitale, elle a néanmoins préféré créer un écosystème financier plutôt qu'ajouter des technologies à son offre existante. Le développement d'une plateforme reposant sur des API lui a permis d'intégrer diverses filiales, notamment Good Doctor pour

aider la patientèle à trouver un ou une généraliste, HealthKonnect pour la facturation des soins de santé et Lufax pour la gestion de patrimoine<sup>13</sup>. Grâce à cet écosystème interconnecté, Ping An peut s'appuyer sur une multitude d'informations client. En 2022, l'entreprise a été nommée marque d'assurance la plus prestigieuse au monde pour la septième année consécutive<sup>14</sup>.

FIGURE 6

Comment votre entreprise orchestre-t-elle les parcours client de bout en bout ?



Taille de l'échantillon : 128

L'obtention d'une vue unifiée et cohérente de la clientèle sera naturellement un point d'achoppement pour les établissements traditionnels. Contrairement aux acteurs en rupture et aux néobanques, les établissements traditionnels proposent des canaux classiques, tels que des agences physiques et des centres d'appels, que la clientèle a l'habitude d'utiliser. Leur principal moyen de résoudre l'équation de l'omnicanal est de fédérer ces parcours.

## Pousser la personnalisation d'un cran

Si les établissements financiers ont du mal à obtenir une vue unifiée de la clientèle ou à évaluer l'efficacité de leur marketing sur les différents canaux, leur capacité de personnalisation doit également être remise en question.

La figure 7 montre que si très peu d'établissements financiers déclarent offrir peu ou pas de personnalisation (12%), près de la moitié (43%) a du mal à aller au-delà des fondamentaux en la matière (nom ou centres d'intérêt, par exemple). Si l'orchestration du parcours client progressait davantage, ils ne seraient sans doute plus que 20% à être capables de personnaliser l'expérience en fonction de l'historique des interactions de la clientèle.

Là encore, les établissements en rupture peuvent acquérir un avantage inattendu sur leurs homologues plus traditionnels. C'est notamment le cas avec la plupart des robots-conseillers comme Wealthify et Stash. Ces plateformes sur mesure entraînées par l'IA

aident les personnes qui investissent à constituer et à ajuster leur portefeuille selon leur appétence au risque et les performances des actions. Stash s'appuie par ailleurs sur sa technologie pour apprendre à ces personnes à prendre de meilleures décisions financières<sup>15</sup>. Il est même possible d'entraîner ces robots à identifier les anomalies potentielles, comme la crise financière de 2008, et à les utiliser dans le cadre de futures prévisions<sup>16</sup>.

Il ne s'agit toutefois pas d'une chasse gardée des start-up. Les acteurs traditionnels proposent eux aussi des produits autonomes, comme IG avec Smart Portfolio. Cette plateforme conserve toutefois la marque de la tradition, les analystes la jugeant « difficile à parcourir par rapport aux solutions des sociétés exclusivement en ligne »<sup>17</sup>.

Les services automatisés et optimisés par l'IA sont naturellement avantageux dans le climat économique actuel, car leur coût d'exploitation est inférieur sur le long terme, ce qui contribue à réduire leurs tarifs et les taux de commission pour la clientèle. Toutefois, dans bien des cas, les acteurs du secteur peuvent aussi réagir plus rapidement aux fluctuations du marché et aider les personnes qui investissent à garder la main sur leurs placements.

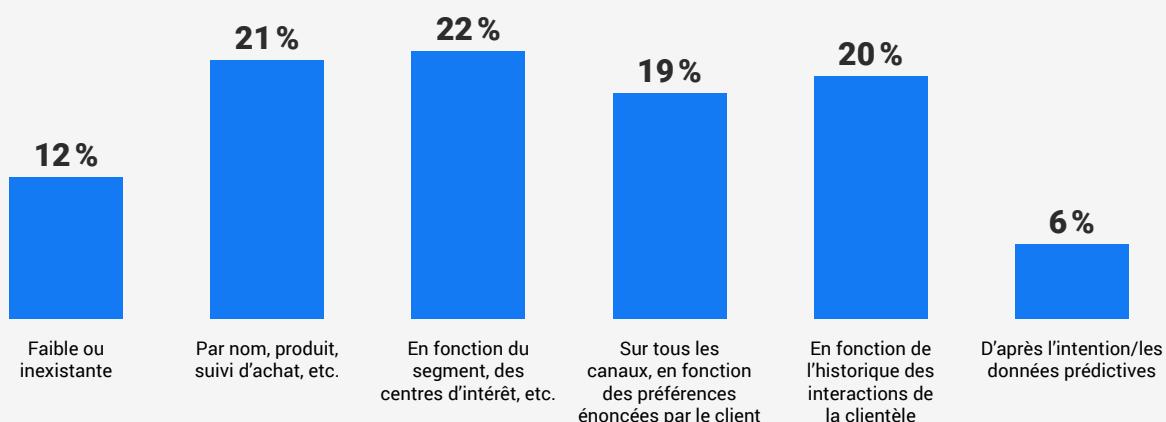
<sup>15</sup> <https://www.bankingdive.com/news/stash-liza-landsman-ceo-acquisition-ipo-private-financing-b2b-maturity-hyper-growth/641980/>

<sup>16</sup> <https://marutitech.com/ways-ai-transforming-finance/>

<sup>17</sup> <https://www.fool.co.uk/personal-finance/share-dealing/investing-solutions/>

**FIGURE 7**

Quelle est, parmi les propositions ci-après, celle qui décrit le mieux le plus haut niveau de personnalisation de l'expérience client dans votre entreprise ?



Taille de l'échantillon : 145

# 3 : Les trois piliers d'une expérience client propice à la transformation des services financiers

On constate un élan, une envie d'instaurer ce changement, et une multitude de ressources et de stratégies pour y parvenir. Dans le cadre de l'étude Tendances digitales de cette année, nous avons identifié les trois piliers dont dépendront les progrès des établissements financiers en 2023.

- **Innovation** : renforcer la valeur ajoutée pour la clientèle et les résultats
- **Expérience du personnel** : bâtir un environnement de travail stimulant
- **Processus** : créer une structure pérenne et agile en interne

## INNOVATION : le digital, un objectif sans fin

Les spécialistes marketing et CX du secteur financier reconnaissent la nécessité de créer davantage d'expériences à forte valeur ajoutée et holistiques de type

« lifestyle » pour éviter que leur établissement ne devienne un simple portail transactionnel, sans quoi les acteurs externes comme Amazon ou les établissements en rupture leur voleront des parts de marché.

*« En cernant plus précisément les besoins de la clientèle, les prestataires de services financiers pourront diversifier leur offre de produits et de services au-delà de la banque traditionnelle. Ils pourront ainsi proposer des produits tels que des assurances et des services de télécommunication pour stimuler leur développement.*

*Les innovations en matière de personnalisation et d'expérience client qui s'ensuivront leur permettront aussi d'accroître leur part de marché. »*

**Shabhana Thaver, Specialist Bank Chief Information Officer, Investec<sup>18</sup>**

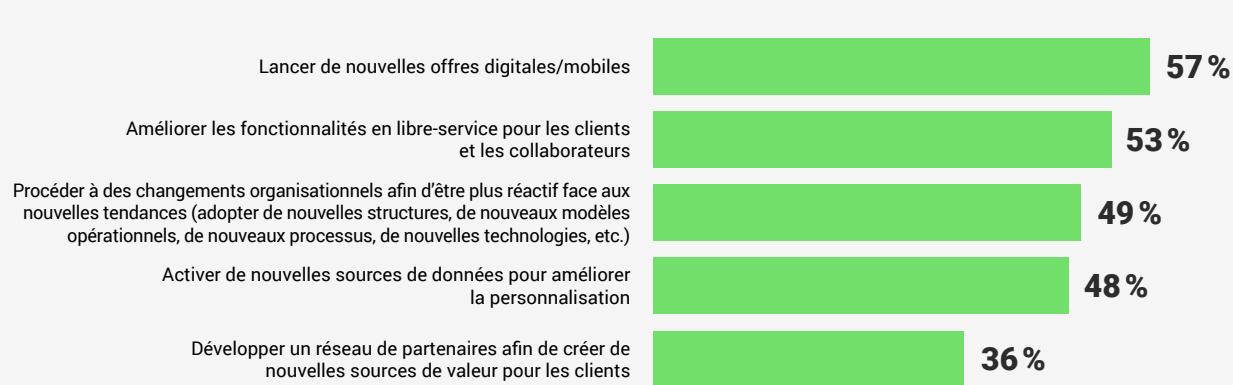
Pour y parvenir, les établissements financiers doivent se livrer à un exercice d'équilibrisme consistant à améliorer leurs services existants et, en parallèle, à en introduire de nouveaux.

Dans notre enquête, 53 % des personnes interrogées déclarent que leur entreprise compte insister sur l'amélioration de la fonctionnalité libre-service pour la clientèle et le personnel (deuxième priorité en 2023, première en 2022).

<sup>18</sup> [https://www.investec.com/en\\_za/focus/innovation/six-innovation-trends-disrupting-financial-services.html](https://www.investec.com/en_za/focus/innovation/six-innovation-trends-disrupting-financial-services.html)

FIGURE 8

Quels sont les trois domaines que votre entreprise privilégiera en 2023 pour mieux répondre aux besoins de la clientèle ?



Taille de l'échantillon : 153

Si nous avons souligné précédemment que 42 % des responsables marketing et CX du secteur ne croyaient pas que leur clientèle exigeait le libre-service au détriment des interactions humaines, la possibilité de choisir entre les canaux demeure essentielle.

Bank of America a constaté l'importance du libre-service, même en cas de demandes complexes. En 2022, la banque a actualisé Erica, son chatbot optimisé par l'IA, pour faire intervenir un être humain lorsque le client ou la cliente a d'autres questions à poser. En revanche, plutôt que d'achever son parcours avec cet humain, la personne peut (si elle le souhaite) revenir au chatbot pour terminer sa tâche<sup>19</sup>.

Si l'amélioration de la fonctionnalité libre-service conserve une place importante parmi les priorités, l'objectif principal cette année pour les responsables marketing et CX du secteur sera le lancement de nouvelles offres digitales et mobiles (57%). Celles-ci ne se limitent pas aux applications bancaires classiques. Les offres de comptes destinés aux jeunes se multiplient, à l'image de ceux proposés par Revolut ou SWIPE aux moins de 18 ans, qui s'accompagnent d'applications, de cartes personnalisables et de produits comme l'offre écologique de Tred évoquée plus haut.

Le marché des services financiers numériques semble toujours mûr avec 43 nouvelles banques lancées en 2022, soit une augmentation de plus de 17 % par rapport à l'année précédente<sup>20</sup>. Les analystes prévoient que le nombre d'ouvertures de comptes en banque exclusivement numériques se maintiendra à un peu moins de quatre millions par an jusqu'en 2026, contre moins d'un million de comptes numériques ouverts chaque année auprès des banques traditionnelles<sup>21</sup>. À ce jour, la fluidité des offres exclusivement numériques constitue manifestement un argument de poids.

# 43

**nouvelles banques lancées en 2022, soit une augmentation de plus de 17 % par rapport à l'année précédente**

Il serait tentant d'attribuer cette croissance à la demande des jeunes générations nées à l'ère digitale. Il n'en est rien, les services numériques étant régulièrement utilisés par l'ensemble des générations et groupes démographiques.

Malgré tout, les offres récentes comme le paiement différé séduisent effectivement la jeunesse. Si celles-ci s'avèrent utiles aux budgets serrés et bouleversent l'approche traditionnelle du crédit, il faut garder à l'esprit qu'une bonne partie de leur clientèle a une approche immature de l'endettement. Comme c'est le cas pour beaucoup de bouleversements, les pouvoirs publics ont sans doute du retard sur le marché. Mais en Australie, au Royaume-Uni et aux États-Unis, certains signaux laissent entendre que le secteur fera bientôt l'objet d'une vigilance accrue<sup>22</sup>.

<sup>19</sup> <https://thefinancialbrand.com/news/digital-transformation-banking/how-chase-bofa-citibank-are-speeding-digital-transformation-157030/>

<sup>20</sup> <https://fintechmagazine.com/banking/43-start-up-challenger-banks-have-launched-in-2022>

<sup>21</sup> <https://www.insiderintelligence.com/content/how-marcus-met-its-end-2022>

<sup>22</sup> <https://www.nortonrosefulbright.com/en/knowledge/publications/a61f6301/all-signs-point-to-increased-us-regulation-of-buy-now-pay-later>

Il est inquiétant de voir ce service utilisé pour supporter le coût de la vie, sachant que l'alimentation, les voyages et la voiture font partie des catégories les plus courantes. La génération Z en est la plus friande, suivie des générations Y et X. Les baby-boomers ferment quant à eux la marche<sup>23 24 25</sup>. Dans ce domaine d'activité, les opérateurs devraient envisager de renforcer leurs conseils en matière de santé financière.

Le récent essor du marché du paiement différé démontre toutefois à quel point les jeunes apprécient les produits bancaires plus souples et réactifs. En matière de paiement différé, l'Australie mène la danse, avec 42 % de sa clientèle ayant ouvert un compte de ce type depuis trois ans ou plus. Afterpay en est le représentant le plus populaire et gagne du terrain dans le monde, avec 61 millions de transactions enregistrées lors de la semaine de Thanksgiving.

## Un véritable besoin à satisfaire

Le développement de nouveaux produits et services doit reposer en grande partie sur la connaissance de la clientèle. Nous avons déjà souligné les difficultés des acteurs financiers à mobiliser les volumes colossaux de données à leur disposition. Une fois exploitées, celles-ci représentent pourtant un précieux outil.

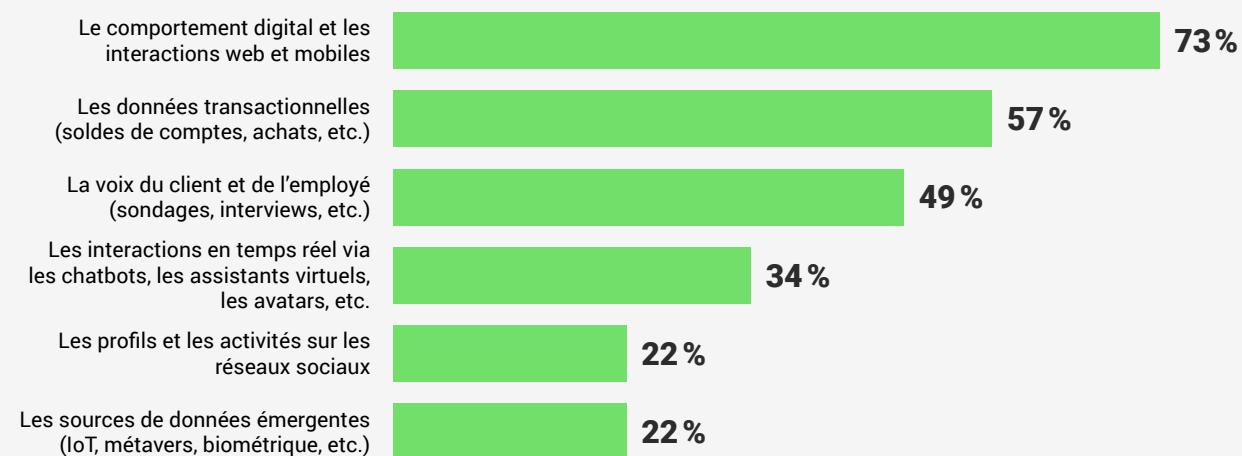
« Nous pouvons en faire bien plus avec nos données qu'auparavant. Le potentiel est considérable, et nous n'en sommes qu'aux premices de notre réflexion concernant la façon de l'exploiter pleinement. »

**Jeff Wertheimer,**  
Global Co-Head of eSales, HSBC<sup>26</sup>

La majorité des responsables marketing et CX du secteur jugent toujours importants le comportement digital (73 %) et les données transactionnelles (57 %) pour transformer l'expérience client en 2023. Il ne faut toutefois pas sous-estimer les autres sources moins structurées, sous peine de passer à côté de véritables pépites. À peine la moitié des personnes interrogées (49 %) envisagent d'utiliser des données telles que la voix de la clientèle, et seulement 22 % perçoivent le potentiel de transformation des données sociales.

**FIGURE 9**

Quelles sont, selon vous, les trois sources de données qui offrent le plus de potentiel pour transformer les expériences client dans votre entreprise en 2023 ?



Taille de l'échantillon : 149

<sup>23</sup> <https://mozo.com.au/buy-now-pay-later>

<sup>24</sup> <https://www.retaildive.com/news/only-20-of-consumers-plan-to-shop-on-black-friday-report/636241/>

<sup>25</sup> <https://www.paymentsdive.com/news/afterpay-BNPL-buy-now-pay-later-transactions-payments/637491/>

<sup>26</sup> <https://www.gbm.hsbc.com/en-gb/feed/international/digital-innovation-and-the-future-of-financial-services>

Mais même en disposant d'insights plus globaux de type « voix de la clientèle », les difficultés s'accumulent. La *figure 10* met en évidence le peu de responsables marketing et CX du secteur qui estiment avoir une approche sophistiquée concernant l'incorporation de données qualitatives à des informations plus algorithmiques (27%). Le chiffre est sensiblement le même concernant la capacité à les exploiter pour nourrir la créativité nécessaire à la création d'expériences d'exception (26%).

Dans un portrait publié par *The Financial Brand*, Damian Warren, SVP and Head of Consumer Digital Channels Experience chez US Bank, explique comment l'association de données de type « voix de la clientèle » et d'autres insights qualitatifs a permis de créer une application mobile primée (classée première en matière d'expérience client bancaire globale pour la troisième année consécutive en septembre 2022).

Pour développer et optimiser des fonctionnalités comme son service de navigation collaborative, dans le cadre duquel un membre du personnel de la banque et un client ou une cliente parcourront à distance le même écran pour résoudre un problème, la banque a eu recours à des groupes de réflexion, des séances de cocréation,

des entretiens et même des études sur le terrain réalisées auprès de la clientèle. Elle rassemble aussi des membres de la clientèle pour tester des variantes de produits afin d'identifier la meilleure version.

Résultat : un succès incontestable, les sessions de navigation collaborative ayant été multipliées par six en deux ans<sup>27</sup>.

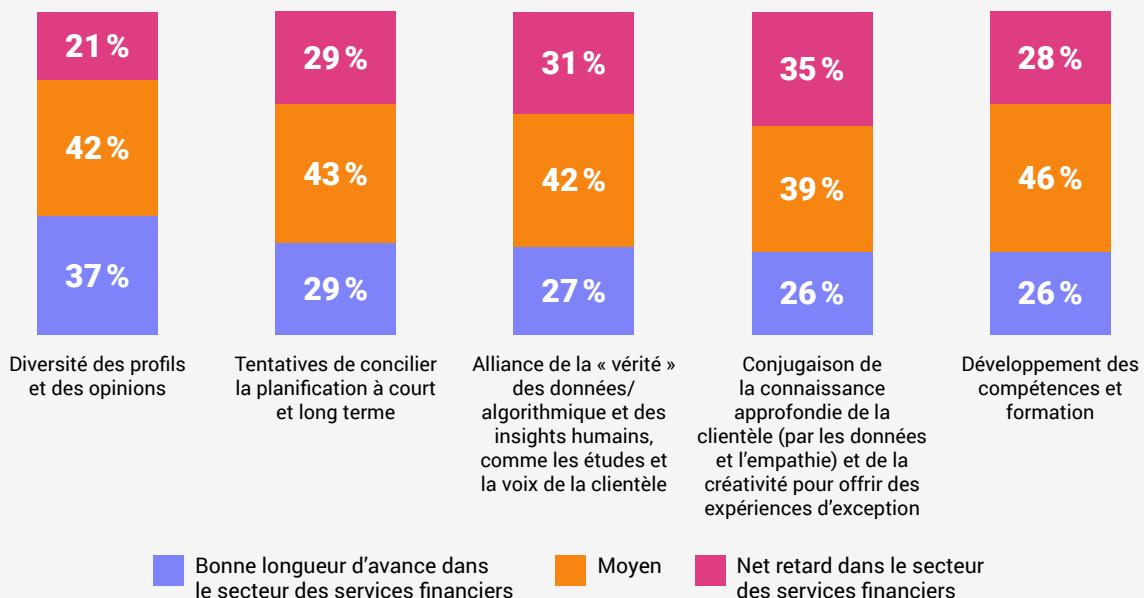
## EXPÉRIENCE DU PERSONNEL : la transformation renforcée par la diversité et l'inclusion

S'il fait peu de doutes que chacun et chacune doit militer en faveur d'un lieu de travail plus représentatif et équitable, une approche globale en matière de diversité et d'inclusion constitue une stratégie d'entreprise tout aussi solide. Des équipes diversifiées à tous les échelons contribuent à approfondir la connaissance et le respect de l'autre, ainsi qu'à créer de meilleures expériences pour la clientèle (et donc à nouer des relations plus étroites avec celle-ci).

<sup>27</sup> <https://thefinancialbrand.com/news/digital-banking/mobile-banking-trends/how-u-s-bank-keeps-its-award-winning-mobile-app-on-the-leading-edge-153261/>

**FIGURE 10**

Sur une échelle de 1 à 10, comment évalueriez-vous votre service marketing sur les aspects suivants ?



Taille de l'échantillon : 147

« Les équipes qui respectent les critères de diversité et d'inclusion prennent de meilleures décisions. Elles échappent en effet au phénomène de pensée unique qui survient lorsque l'ensemble des décisionnaires présentent un profil similaire et abordent les problèmes de la même façon. »

**Tiff Macklem,**

Governor of the Bank of Canada<sup>28</sup>

Une politique forte en la matière renforce aussi le sentiment d'appartenance du personnel et contribue ainsi, de l'avis général, à le fidéliser davantage. Workday a notamment constaté que 79 % des effectifs nourrissant un tel sentiment n'avaient pas l'intention de quitter leur employeur, contre 33 % chez les autres<sup>29</sup>. Étant donné que selon une étude allemande, les établissements financiers prévoient de perdre 30 % de leurs effectifs d'ici 2023 et de faire face à une pénurie de main-d'œuvre nouvelle et qualifiée, il est plus crucial que jamais d'attirer et de conserver un personnel de qualité<sup>30</sup>.

Plusieurs initiatives sont déjà en place, comme le programme Global Banking & Markets Sophomore Summer Analyst de Bank of America, dont les stages favorisent les personnes issues de groupes sous-représentés. De son côté, le programme Proud to Be MBA de JPMorgan Chase permet aux diplômées et diplômés LGBT de rencontrer des membres de l'équipe qui s'identifient à eux afin d'acquérir les compétences nécessaires pour accéder à des postes de direction<sup>31</sup>.

Les exemples supplémentaires ne manquent pas, même s'il y a encore des progrès à faire. Selon une récente étude de Zippia, 77 % des spécialistes de la finance sont des hommes, leur âge moyen est de 44 ans, et près des trois quarts sont blancs<sup>32</sup>.

**Une politique forte en matière de diversité et d'inclusion renforce le sentiment d'appartenance du personnel et contribue ainsi, de l'avis général, à le fidéliser davantage.**

# 37 %

**des responsables marketing et CX du secteur s'estiment à un stade avancé concernant le respect de la diversité des profils et expériences.**

Notre étude valide globalement ce constat. Seulement 37 % des responsables marketing et CX du secteur s'estiment à un stade avancé concernant le respect de la diversité des profils et expériences.

D'autres éléments laissent entendre que la direction est plus susceptible que le reste des effectifs de s'estimer sur la bonne voie. Par exemple, au sein des établissements financiers, 48 % des personnes les moins expérimentées estiment parvenir à recruter des profils issus de milieux à faibles revenus, contre 73 % des membres de la direction<sup>33</sup>.

## Optimisation du contenu et des workflows

Il ne suffit pas de saisir que la diversité et l'inclusion peuvent être bénéfiques à l'entreprise pour les promouvoir. Les établissements financiers doivent mettre en place des workflows efficaces pour que tous les effectifs puissent se faire entendre, en se rapprochant d'une clientèle bien plus diverse et en s'efforçant de manière générale d'avoir le meilleur impact possible.

En effet, le besoin en matière de personnalisation du contenu en temps réel impose de nouvelles exigences aux acteurs du secteur, surtout les plus établis.

<sup>28</sup> <https://www.bis.org/review/r221116d.htm>

<sup>29</sup> <https://www.fairplaytalks.com/2023/02/16/workplace-belonging-critical-for-staff-wellbeing-retention-new-research-confirms/>

<sup>30</sup> <https://www.bankinghub.eu/human-resources/shortage-skilled-workers-banks>

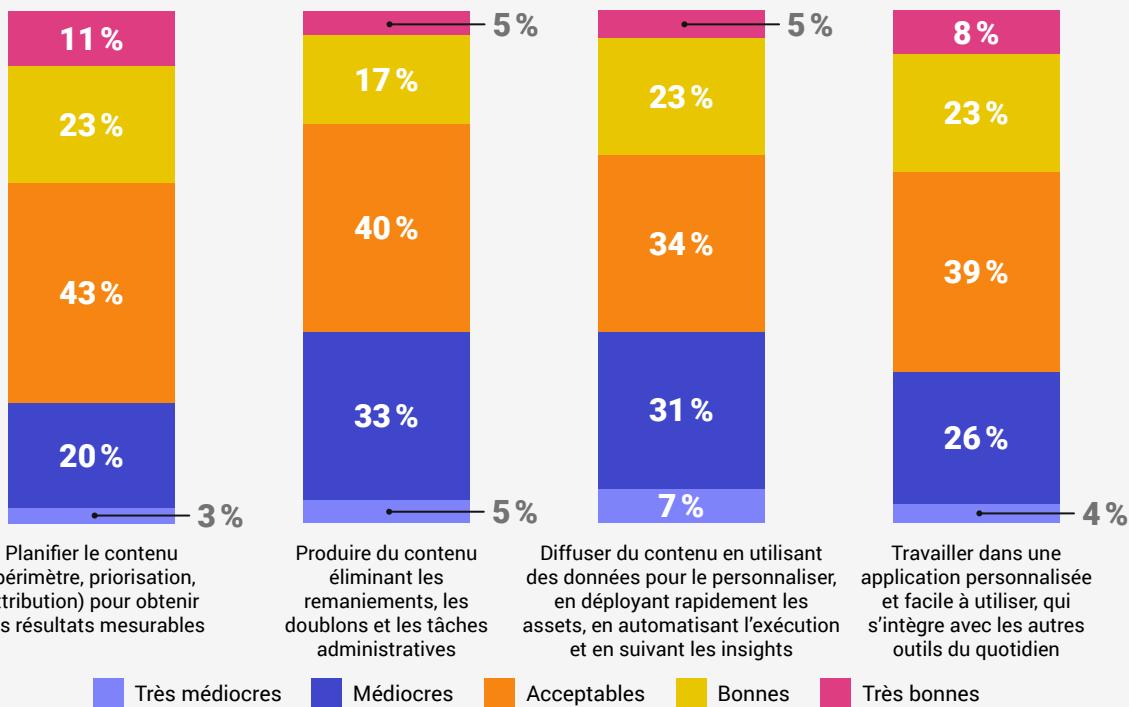
<sup>31</sup> <https://www.investopedia.com/best-programs-improving-diversity-and-inclusion-in-financial-services-industry-5092350>

<sup>32</sup> <https://www.zippia.com/finance-professional-jobs/demographics/>

<sup>33</sup> <https://www.financialreporter.co.uk/finance-employees-half-as-likely-than-bosses-to-think-their-firm-succeeds-on-diversity.html>

FIGURE 11

Concernant la gestion du contenu et des workflows, comment jugez-vous vos compétences dans les domaines suivants ?



Taille de l'échantillon : 131

Il n'est plus acceptable que le contenu et les assets soient prisonniers de blocages au niveau des workflows. Le processus décisionnel doit gagner en rapidité et en précision. Heureusement, les spécialistes marketing et CX du secteur s'améliorent en ce qui concerne la planification efficace du contenu, un tiers (34 %) jugeant leurs compétences « bonnes » ou « très bonnes » dans ce domaine (figure 11).

Il est aussi encourageant de constater que les établissements financiers équipent leur personnel de la technologie nécessaire pour mener à bien ses tâches, environ un tiers (31 %) déclarant avoir accès à des applications conviviales qui s'intègrent à d'autres outils.

Les acteurs financiers échouent toutefois sur la ligne d'arrivée, car ils éprouvent de nombreuses difficultés en matière d'exécution. Seulement 28 % s'estiment capables de diffuser avec brio du contenu en utilisant des données pour le personnaliser, en déployant

rapidement les assets, en automatisant l'exécution et en suivant les insights. Ce chiffre tombe à 22 % lorsqu'il s'agit du nombre d'établissements financiers qui excellent dans la production de contenu éliminant les remaniements, les doublons et les tâches administratives.

Le principal problème réside dans le déploiement du contenu et dans la simplification de l'approbation, de la mise en conformité et de la distribution. La plupart des établissements financiers sont des structures complexes. Certains, notamment ceux spécialisés dans la gestion de patrimoine, sont un véritable enchevêtrement de fonds, d'emplacements, de marchés et de segments de clientèle. L'orchestration de tous ces aspects en y adjoignant la personnalisation et le respect des principes de conformité est un problème de taille. Les personnes chargées d'échanger des informations avec le secteur des services financiers éprouvent des difficultés similaires, sinon pires.

## Étude de cas : Morningstar

Depuis 1984, Morningstar fournit aux particuliers et professionnels des informations et analyses financières approfondies.

Aujourd'hui, face à l'évolution rapide des marchés, le public doit pouvoir accéder facilement aux dernières informations.

Malheureusement pour elle, l'entreprise dépendait toujours d'outils internes créés il y a plus de 20 ans, certains ayant même été développés avant l'ère digitale.

Après avoir restructuré son équipe en y introduisant de nouvelles compétences et de nouveaux rôles, Morningstar devait aussi remplacer son système de gestion de contenu pour accélérer la publication. Grâce à des templates et à un système d'assets à base de composants, les équipes ont gagné en indépendance, car elles n'ont plus besoin de faire appel à des services d'assistance spécialisée chronophages<sup>34</sup>.

*« Nous pouvons travailler sur nos pages web, ce qui accroît notre agilité et réduit les délais de lancement de nouveaux contenus et services. »*  
**James McClamroch**, Senior Vice President, Individual Investor Software, Morningstar Inc.

Les établissements financiers peuvent toutefois combler l'écart entre grandes idées et mise en œuvre maladroite en se tournant vers l'automatisation. Le personnel pourrait ainsi s'adonner à des tâches à plus forte valeur ajoutée au lieu de se contenter d'augmenter son volume de travail. Des progrès modestes en ce qui concerne l'évolution des comportements et l'utilisation de la technologie peuvent suffire à engendrer des gains d'efficacité proportionnellement supérieurs.

## PROCESSUS : intégrer pour obtenir une vue unifiée

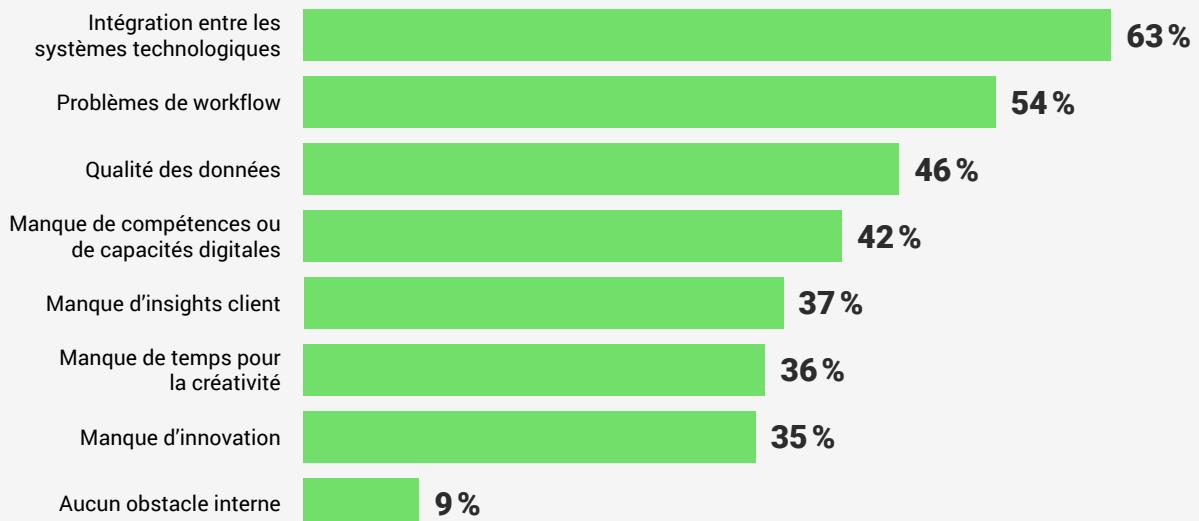
Les établissements financiers proposent désormais une expérience véritablement omnicanal à chaque membre de la clientèle. Certains préfèrent bénéficier d'un réseau d'agences. D'autres aspirent à une expérience purement digitale, voire exclusivement mobile. Dans tous les cas, chaque client ou cliente interagit sur plusieurs canaux à un moment ou à un autre de son parcours. De plus, si vous demandez à cette personne d'interagir sur ces différents canaux, l'expérience doit rester personnalisée et cohérente.

Nous l'avons vu, il s'agit d'un problème pour les établissements financiers et ce, à plusieurs niveaux. Les entreprises traditionnelles doivent fédérer des services et canaux cloisonnés. Si celles ayant déjà adopté une stratégie « digital-first » s'en sortent mieux, elles ne sont pas pour autant à l'abri de la marche du progrès et de l'émergence de nouvelles plateformes sociales ou technologies de messagerie, par exemple.

<sup>34</sup> <https://business.adobe.com/customer-success-stories/morningstar-case-study>

FIGURE 12

Qu'est-ce qui freine votre équipe marketing/expérience client, le cas échéant ?



Taille de l'échantillon : 134

Selon la figure 12, l'intégration des systèmes demeure un obstacle majeur en interne pour 63 % des spécialistes marketing et CX du secteur, ce qui impacte indéniablement les deux domaines suivants : les workflows, qui posent problème à plus de la moitié des personnes interrogées (54 %), et la qualité des données qui, nous l'avons vu précédemment, affecte deux fois plus de professionnelles et professionnels (46 %) qu'en 2022.

L'obligation de résoudre le problème de l'intégration se fait plus pressante en 2023. Mais le jeu en vaut la chandelle, car les entreprises qui rapprochent les données et les systèmes parviennent davantage que les autres à proposer une expérience client de qualité.

## Les avantages d'une plateforme unificatrice

Qu'il s'agisse d'un système CRM, de l'automatisation du contenu et des workflows ou d'un centre de données, le déploiement d'une technologie procure des avantages indéniables en matière d'efficacité organisationnelle et d'optimisation de l'expérience client. Mais sans plateforme unificatrice, ces solutions disparates peuvent faire empirer le problème de cloisonnement qui touche déjà les services et les équipes.

**Le déploiement d'une technologie procure des avantages indéniables en matière d'efficacité organisationnelle et d'optimisation de l'expérience client. Mais sans plateforme unificatrice, ces solutions disparates peuvent faire empirer le problème de cloisonnement qui touche déjà les services et les équipes.**

## Étude de cas : NatWest

Le score NPS (Net Promoter Score) de la banque de détail britannique NatWest a augmenté de neuf points pour passer de 13 à 22 entre 2021 et 2022. S'il est encore loin du niveau de référence de 44 en vigueur dans les services financiers, la progression est indéniable<sup>35</sup>. De la même façon, cette banque a grimpé au classement des marques les plus prestigieuses au monde en 2023, passant de la 401<sup>e</sup> à la 308<sup>e</sup> place<sup>36</sup>.

Senior CRM Developer chez NatWest, Anthony Brown explique comment un pôle unifié de données a permis au personnel en première ligne de traiter plus rapidement les commentaires et demandes de la clientèle.

« La clé réside dans l'utilisation des données et de l'analytics en phase de planification pour créer les points de données constitutifs du point de départ,

puis développer l'architecture de mesure adéquate. »  
**Anthony Brown**, Senior CRM Developer,  
NatWest via CXNetwork

La capacité de l'expérience client à soutenir une marque et la puissance de la marque elle-même ne doivent pas être sous-estimées. Mettle, l'application de microfinancement B2B de NatWest, se portait bien pendant la pandémie, mais sa notoriété avait commencé à décliner. CMO du service spin-off, Kate Thunnissen reconnaît que celui-ci doit s'appuyer sur la confiance qu'inspire NatWest et sur sa puissance pour repartir de l'avant.

« Le soutien de poids de la marque et sa puissance financière suggèrent à la clientèle que ce service est parfaitement fiable. »  
**Kate Thunnissen**, CMO, Mettle<sup>37</sup>

Si l'on en croit la figure 13, la plupart des spécialistes marketing et CX du secteur financier courrent toujours le risque de créer un décalage en termes d'expérience client, car 51 % font appel à plusieurs technologies ou fournisseurs pour gérer cette expérience sans plateforme unifiée. Il n'en reste donc qu'à peine la moitié (49 %) qui disposent d'une plateforme dédiée à l'expérience client, et seulement 37 % avec une plateforme cloud.

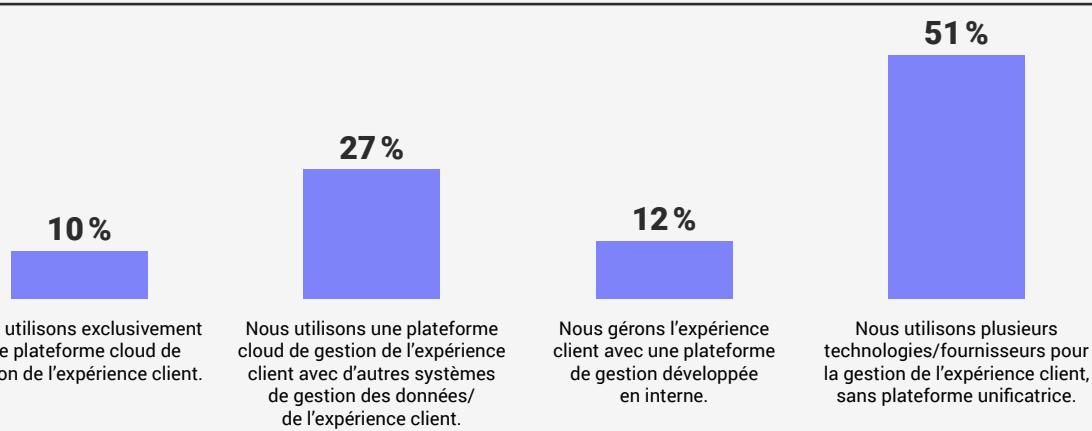
<sup>35</sup> <https://investors.natwestgroup.com/~/media/Files/R/RBS-IR-V2/results-center/17022023/nwg-annual-report-and-accounts.pdf>

<sup>36</sup> <https://brandirectory.com/rankings/global/table>

<sup>37</sup> <https://www.marketingweek.com/natwest-b2b-mettle-reinvesting-brand/>

FIGURE 13

Quelle est, parmi les propositions ci-après, celle qui décrit le mieux l'approche de votre entreprise vis-à-vis des technologies d'expérience client ?



Taille de l'échantillon : 224

## Étude de cas : US Bank

Voilà un exemple d'établissement financier qui maintient l'équilibre entre interactions en ligne et hors ligne en répondant au besoin de personnalisation cohérente sur tous les canaux<sup>39</sup>. Si 80% des transactions de son public et 65% des demandes de prêt sont gérées par voie digitale, l'entreprise dispose d'une vue unifiée de sa clientèle grâce à Adobe Experience Platform.

Pour y parvenir, il ne suffit pas de diffuser le bon contenu au bon moment et sur le bon canal. L'entreprise s'appuie sur la plateforme pour simplifier ses communications, en estimant

la bonne fréquence et en modulant ses offres en fonction du profil client.

La banque utilise aussi Customer AI, le moteur d'IA d'Adobe, pour obtenir des insights qui lui permettent de personnaliser sa communication relative à l'épargne retraite et aux prêts. Les équipes peuvent ainsi proposer automatiquement l'offre la plus adaptée aux différents segments d'audience<sup>40</sup>. Ce point est crucial pour atteindre l'objectif global de tout établissement financier : devenir un partenaire proactif de la gestion de la santé financière de sa clientèle.

Il convient de noter que 44 % des leaders des services financiers possèdent une plateforme CX dans le cloud, contre seulement 31 % des suiveurs<sup>38</sup>.

Une plateforme unificatrice favorise la personnalisation à grande échelle en simplifiant la collecte, la gestion et l'exploitation des données client dans les applications actuelles et futures. Associant des insights et workflows issus de plusieurs canaux (centre d'appel, e-mails, réseaux sociaux, appareils mobiles, web, etc.), elle permet aux équipes de collaborer plus efficacement.

# 44 %

**des leaders des services financiers possèdent une plateforme CX dans le cloud pour la gestion de l'expérience client, contre seulement 31 % des suiveurs.**

38 Les membres de la direction qui conviennent que leur entreprise a été plus performante que ses homologues en 2022 sont définis comme des « leaders ». En comparaison, ceux qui ont déclaré que leur entreprise avait maintenu son rythme ou sous-performé se classent dans la catégorie des « suiveurs ».

39 <https://www.retailbankerinternational.com/news/us-bank-adobe-consumer-banking/>

40 <https://news.adobe.com/news/news-details/2022/Adobe-To-Help-U.S.-Bank-Accelerate-Personalization-in-Consumer-Banking/default.aspx>

# Conclusion

## **Miser davantage sur le service que sur les plateformes**

Ces dernières années, le « digital » a largement primé sur la « transformation ». Priorité a été donnée au perfectionnement des technologies dédiées au point de prestation : applications, écrans en agence, etc. Les outils digitaux de gestion des finances sont pourtant désormais considérés comme une évidence. La clientèle demande aux établissements financiers de réfléchir aux façons d'aller plus loin, notamment en améliorant sa santé financière. Résultat : l'accent est mis non plus sur les relations transactionnelles avec le secteur, mais sur le renforcement des relations.

## **Solidifier les bases pour accéder à de nouveaux insights**

La nécessité d'accéder à de meilleurs insights client et d'approfondir les interactions pèse naturellement sur les ressources et les processus existants. Même les nouveaux venus sur le marché constatent l'évolution du comportement de la clientèle et commencent à être confrontés aux mêmes problèmes de données et de contenu que les acteurs plus traditionnels. Les établissements doivent trouver comment améliorer les composantes clés pour tirer le meilleur parti des technologies émergentes qui transformeront l'expérience en matière de services financiers. Parmi les domaines critiques, citons le renforcement de la qualité des données (qui permettra un meilleur accès à l'IA et au ML), les intégrations technologiques et l'unification des équipes, la plupart d'entre eux se recouplant.

## **Permettre au personnel de créer davantage de valeur ajoutée**

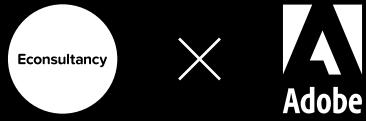
En résolvant les problèmes actuels liés aux composantes les plus essentielles de l'expérience client dans les services financiers, les établissements pourront progressivement élaborer des produits et services qui contribueront à établir des bonnes pratiques plutôt qu'à les suivre. Comme dans les autres secteurs (retail, médias, divertissement, etc.), les consommateurs et consommatrices veulent voir de l'innovation et de la nouveauté dans les services financiers. Le seul moyen d'y parvenir est de s'appuyer sur les grands piliers de la transformation par l'expérience client : innovation, expérience du personnel et processus. Heureusement, avec de la détermination et des fonctionnalités et outils d'ores et déjà disponibles, les spécialistes marketing et CX du secteur financier peuvent atteindre leurs objectifs.

# Méthodologie

Le *rapporT tendances digitales 2023 : les services financiers à l'honneur* repose sur une enquête en ligne adressée aux professionnels et professionnelles figurant sur des listes établies par Adobe et Econsultancy. 381 personnes qualifiées du secteur côté client ont pris part à cette enquête lancée le 20 septembre 2022 et clôturée le 30 novembre 2022.

## Profils démographiques

- 28 % des personnes interrogées occupent des postes de direction ou de niveau supérieur et 72 % font partie d'une équipe au sein d'une entreprise. Tout au long du rapport, nous nous appuyons sur des comparaisons entre ces deux groupes.
- Les zones géographiques qui concentrent la plus forte proportion de personnes sondées sont l'Europe (36%), l'Amérique du Nord (36%) et la région Asie-Pacifique (21%).



© MMXXIII Econsultancy / Adobe

Adobe et le logo Adobe sont des marques ou des marques déposées d'Adobe aux États-Unis et/ou dans d'autres pays.