



Rapport Tendances digitales 2021

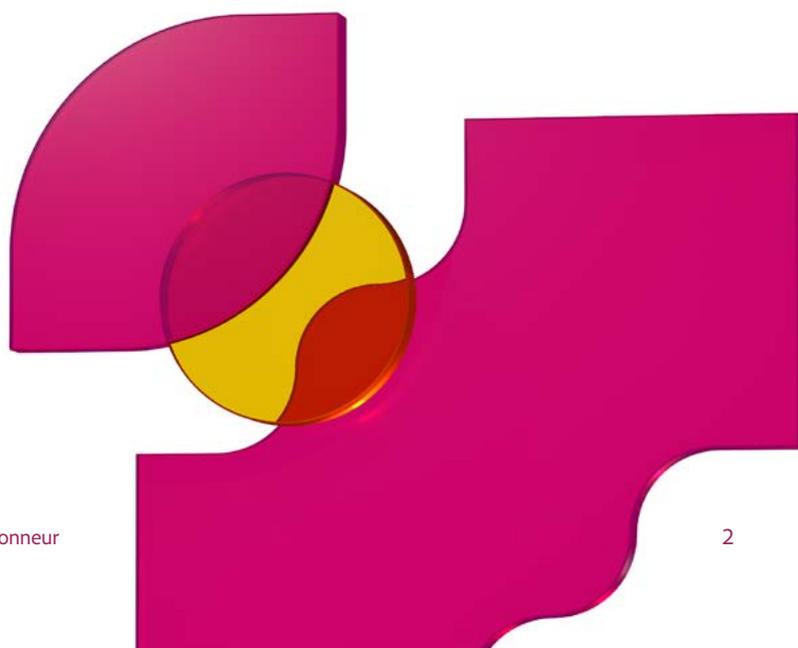
Le secteur de la
banque-assurance
à l'honneur

Sommaire

Avant-propos d'Adobe	3
L'essor sans précédent de l'adoption du digital	5
L'émergence d'un nouveau client digital	7
Analyse et actualisation des technologies pour favoriser la digitalisation	8
Systèmes en place, goulets d'étranglement du workflow et complexité des données	12
Élimination des goulets d'étranglement du workflow	13
Analyse des données	14
Ce qui différencie les entreprises les plus performantes des entreprises traditionnelles	16
Conclusions	18
Méthodologie	19

Avec plus de 13 000 participants à l'édition 2020, ce sont environ 85 000 professionnels de tous les continents (y compris l'Antarctique) qui ont pris part à cette étude depuis ses débuts, en 2010, ce qui en fait la plus vaste et la plus longue jamais réalisée à ce jour sur la manière dont les tendances digitales font évoluer le marketing.

Adobe et Econsultancy tiennent à remercier toutes ces personnes pour leurs efforts et leurs insights.



Avant-propos

Bienvenue dans ce *rapport Tendances digitales 2021* signé Adobe, qui est le fruit de notre enquête annuelle réalisée auprès de professionnels du marketing, de la publicité, du e-commerce, de la création et des technologies aux quatre coins du monde.

L'an dernier, nous avons publié une édition spéciale pour célébrer le dixième anniversaire de *Tendances digitales*. Personne ne pouvait alors imaginer ce que les 12 mois suivants allaient nous réserver. Disons que les choses ont bien changé. Face à la pandémie et à l'incertitude durable qui en résulte, nous sommes en train de vivre la période la plus innovante de l'histoire du marketing, et cela bouscule les codes de beaucoup d'entreprises.

Loin de contredire les tendances prévues, les événements dramatiques de 2020 ont joué un rôle d'accélérateur dans la transformation digitale. Des questions jusqu'alors marginales sont aujourd'hui devenues des priorités. Qu'elles aient fait face à une augmentation ou à une diminution de la demande pour leurs produits et services, les entreprises sont toutes confrontées aux mêmes défis : télétravail, nouveaux consommateurs digitaux, besoin de simplification et changement du comportement d'achat, auxquels s'ajoute le bien-être de leurs clients et collaborateurs. Plus des deux tiers des entreprises bénéficiant de fonctions d'expérience client sophistiquées ont fait mieux que les autres au deuxième trimestre 2020, et elles ont été trois fois plus nombreuses à afficher des résultats « largement supérieurs ».

Les résultats de notre enquête montrent que les investissements dans l'expérience client paient, ce qui confirme l'importance de la rapidité et de la personnalisation, à l'heure où nous entrons dans une nouvelle ère de l'expérience. Tandis que les dirigeants abordent la nouvelle année en scrutant l'horizon dans l'espoir d'un retour à la normale, il est évident que l'avenir sera foncièrement digital. Avec le recul, l'impact



Alvaro Del Pozo
Vice-President, International Marketing, Adobe

économique de cette accélération et les opportunités qu'elle génère vont se préciser. Dans le *rapport Tendances digitales 2021*, produit en collaboration avec Econsultancy, les grandes tendances se dégagent avec une clarté saisissante.

Le *rapport Tendances digitales 2021* se penche à la fois sur le passé et le futur, en présentant deux perspectives aussi intéressantes l'une que l'autre : ce qui a changé l'an dernier en raison de la pandémie, et les tendances qui se profilent.

Des milliers de professionnels aguerris nous ont fait part des leçons tirées de la pandémie, en donnant leur avis sur nombre de sujets, du travail hybride au recrutement des talents, sans oublier la manière d'appréhender l'essor fulgurant du nombre de clients adeptes du digital.

Nous en avons dégagé trois principes directeurs pour 2021 : l'*empathie* est l'avenir de l'expérience, la nouvelle ère est *disruptive*, et la *mission des marques* revêt encore plus d'importance.

Dans un monde à la croisée des chemins, l'étude de cette année regorge d'insights qui aideront les responsables marketing et les décideurs à revoir leurs perspectives pour mieux rebondir en 2021.



Résumé

Pendant la pandémie de COVID-19, le secteur de la banque-assurance s'est transformé en service « d'urgence », aidant les clients inquiets à gérer leur argent, alors même que ses propres établissements subissaient la crise de plein fouet. Les demandes et les besoins de services financiers ont explosé au moment où les agences étaient contraintes de fermer et les employés de télétravailler.

Pourtant, en dépit des difficultés liées aux confinements successifs, de nouvelles opportunités s'ouvrent dans le secteur. Les méthodes de travail hybrides n'ont en rien diminué l'efficacité de gestion des ressources humaines, et les innovations technologiques appliquées au télétravail ont pu se concrétiser. Les marques déjà axées sur le digital ont validé leur approche et les autres ont accéléré leurs programmes de transformation.

Ce rapport fait le point sur l'adoption du digital dans le secteur de la banque-assurance, passe en revue les différents freins à la transformation complète, analyse la manière dont les entreprises leaders abordent ces difficultés et fait des recommandations pour accélérer la transition digitale.

Voici les principales conclusions de ce rapport :

La pandémie est l'occasion idéale d'envisager le digital sous un jour nouveau. Sur une période de six mois en 2020, 60 % des employés du secteur de la banque-assurance ont indiqué avoir pu librement tester de nouvelles idées et innover. Ils sont 79 % à avoir eu le sentiment de gagner en agilité pour pouvoir agir rapidement, et 71 % à avoir constaté un excellent

niveau de communication entre les équipes. Avec près des trois quarts des employés qui ont un avis positif sur la stratégie de leur entreprise (68 %) et ses perspectives (71 %) pour 2021, il y a des raisons d'être optimiste.

Les systèmes et workflows en place diminuent la réactivité des entreprises. Les technologies complexes et obsolètes sont le principal obstacle pour les établissements financiers, qui ont du mal à faire avancer leurs projets d'expérience client. Dans la banque de détail, près des deux tiers des cadres dirigeants se retrouvent aux prises avec les systèmes en place, et dans le secteur de la banque-assurance, ils sont plus d'un quart à devoir utiliser plusieurs solutions marTech différentes. Autrement dit, il est difficile de fédérer ces différents systèmes, alors que la connaissance du parcours client requiert une approche unique et unifiée.

Les employés veulent avoir accès aux outils permettant de s'adapter à la digitalisation du secteur, mais les ressources nécessaires font défaut. Dans le nouveau modèle de travail hybride, ils estiment que s'ils disposaient d'un plus grand nombre de technologies back-end virtuelles et automatisées, ils pourraient déployer une meilleure expérience client, plus efficacement. Un quart des cadres dirigeants de la banque-assurance veulent intégrer la gestion des documents digitaux, 20 % perçoivent l'intérêt des robots-conseillers et 16 % ne sont pas contre les chatbots ou assistants virtuels. Cependant, dans le secteur de la banque de détail en particulier, 35 % des employés évoquent un manque d'innovation et 42 % un manque de compétences digitales qui continuent de les freiner.

L'essor sans précédent de l'adoption du digital

La pandémie de COVID-19 a radicalement et soudainement modifié les habitudes des consommateurs et accéléré la transformation digitale entamée depuis longtemps dans le secteur de la banque-assurance.

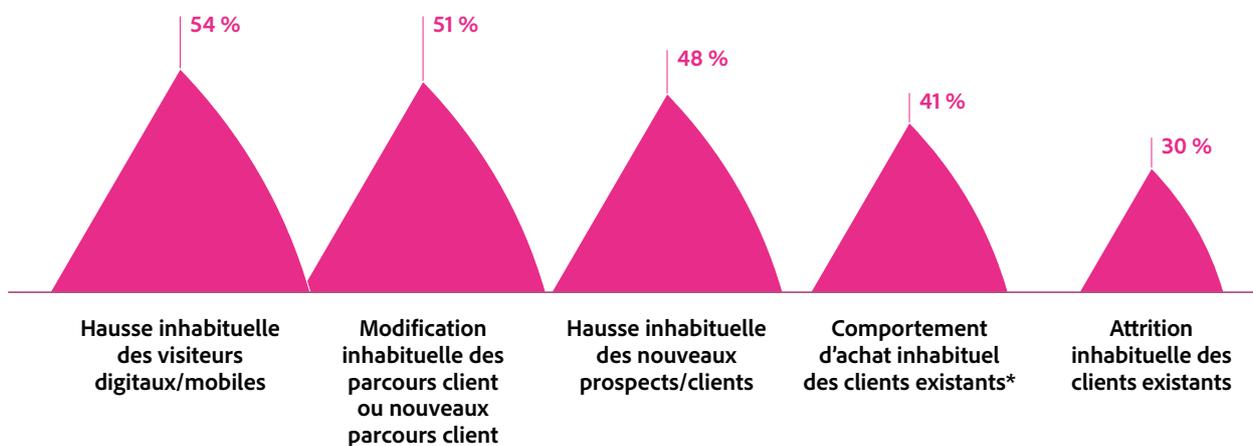
Pendant la crise, ce dernier a fortement encouragé l'utilisation des canaux digitaux et mobiles pour réduire la pression sur les services téléphoniques et en agence. Ce changement a contraint de nombreux clients auparavant peu enclins à interagir via ces canaux à les utiliser comme point de contact principal, et ce, dans une période de bouleversements majeurs pour le secteur et les clients.

Soulignant l'impact de la pandémie sur le secteur de la banque de détail, NatWest Group a observé

que le digital s'était considérablement développé au premier semestre 2020, avec plus de 500 000 nouveaux téléchargements d'applications et 485 000 nouveaux utilisateurs des services bancaires en ligne¹. La banque Santander UK a, quant à elle, constaté une utilisation 16 fois plus importante des services de chatbot et de chat en ligne entre janvier et juin 2020². Ces informations concordent avec les résultats de l'étude, qui révèle que 54 % des entreprises du secteur de la banque-assurance ont enregistré un afflux inhabituel de visiteurs digitaux/mobiles au premier semestre 2020 (Figure 1).

En dépit de toutes les difficultés opérationnelles dues à la pandémie, l'utilisation de plus en plus massive des services digitaux ouvre de nouvelles perspectives. Près de la moitié des entreprises du secteur de la banque-assurance (48 %) ont ainsi signalé une augmentation inhabituelle des nouveaux prospects/clients au second semestre 2020, tandis que seulement 30 % d'entre elles ont fait état d'une attrition inhabituelle parmi les clients existants.

Figure 1 **Votre entreprise a-t-elle été confrontée à l'une des situations suivantes au cours des six derniers mois ?**



*taille du panier inférieure ou supérieure, achats de nouveaux produits, etc.

Sondés – 222

¹ <https://www.natwestgroup.com/news/2020/07/h1-2020-natwest-group-results.html>

² https://www.santander.co.uk/assets/s3fs-public/documents/santander_uk_group_holdings_plc_2020_hy_financial_report.pdf

Près de quatre cadres dirigeants sur dix dans la banque-assurance (37 %) déclarent que les canaux digitaux et mobiles représentent actuellement au moins la moitié de leur chiffre d'affaires (figure 2). 38 % des personnes travaillant dans la banque de détail rapportent qu'au moins la moitié de leur chiffre d'affaires provient du digital, confirmant que ce secteur tire parti de l'utilisation massive des services bancaires en ligne pour multiplier les opportunités de vente croisée (32 % pour le secteur de la gestion de patrimoine et 32 % pour le secteur des assurances).

Le repli quasi généralisé vers les canaux digitaux pendant la pandémie a fait grimper en flèche les ventes digitales dans le secteur de la banque-assurance. Dans un article intitulé « Breaking away from the pack in the next normal of retail banking distribution », McKinsey révèle que la pénétration du digital a augmenté d'un tiers entre décembre 2019 et mai 2020 au Royaume-Uni³. Dans un entretien réalisé en juillet 2020, William Demchan, PDG de la banque PNC aux États-Unis, explique que la part des nouvelles ventes générées par le digital est passée de 25 à 75 % à peine un mois après le début de la crise⁴.

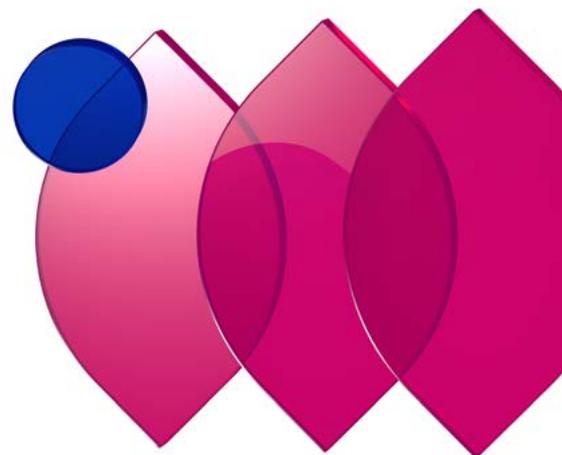
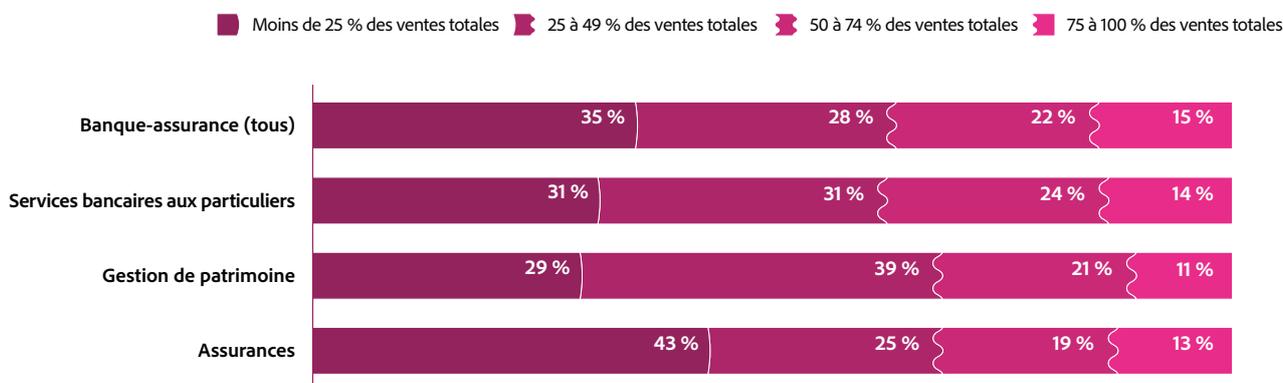


Figure 2 **Quelle pourcentage de vos ventes actuelles provient directement des canaux digitaux et mobiles ?**



Sondés – Banque-assurance (tous) : 654, Services bancaires aux particuliers : 210, Gestion de patrimoine : 104, Assurances : 189

³ <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/breaking-away-from-the-pack-in-the-next-normal-of-retail-banking-distribution#>

⁴ <https://www.euromoney.com/article/b1mhcj2mk2n9x3/pnc-covid-19-and-the-rise-of-a-national-champion>

L'émergence d'un nouveau client digital

Le passage au digital n'est pas un phénomène temporaire. Qu'elles portent sur le retail, la banque-assurance, le divertissement ou la santé, toutes les études montrent que nombre des clients ayant adopté le digital pour la première fois pendant la pandémie conserveront cette habitude.

Au début de la crise, le secteur de la banque-assurance a dû réagir rapidement pour limiter les perturbations. L'organisme de crédit Capital One a profité du fait d'avoir déjà mis en place une politique de télétravail et réalisé des investissements importants dans la technologie cloud et les services clients digitaux⁵. Cependant, comme d'autres établissements axés sur le digital (type Aviva⁶ et Aegon⁷), il a dû introduire rapidement de nouvelles fonctionnalités digitales, dès qu'elles ont été disponibles. Maintenant que l'heure n'est plus à la précipitation, le secteur de la banque-assurance va pouvoir tirer parti de la situation.

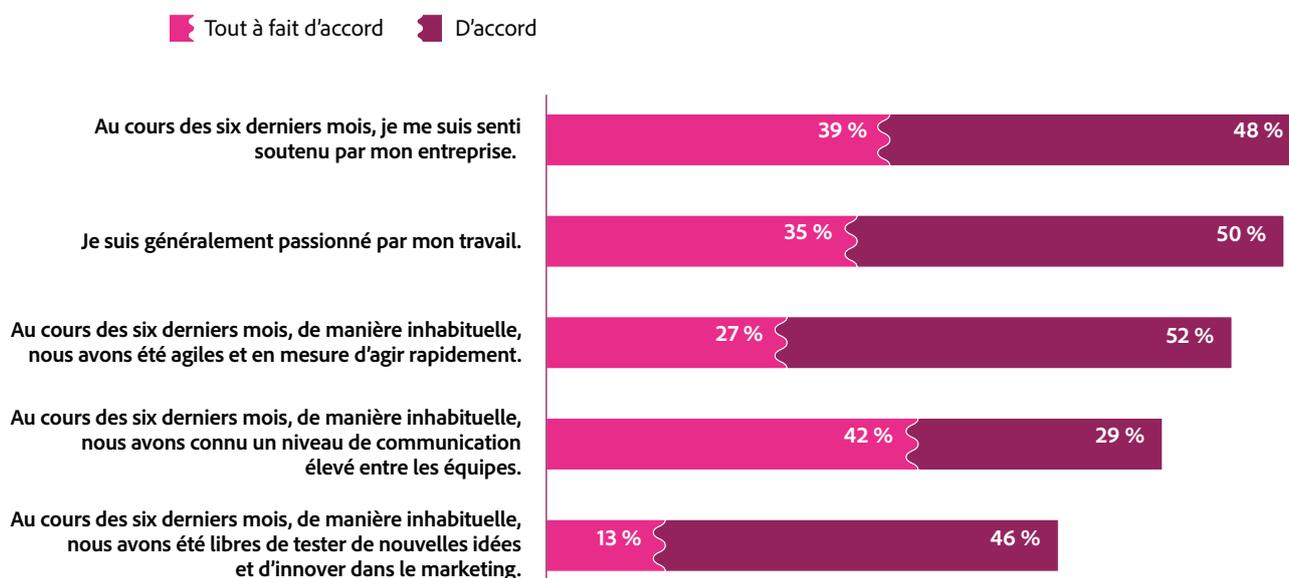
Trois employés de la banque-assurance sur cinq (59 %, *figure 3*) indiquent avoir pu tester librement de nouvelles idées et innover dans le marketing au cours des six derniers mois, et près de quatre sur cinq (79 %) reconnaissent que leur entreprise s'est montrée particulièrement agile et réactive.

Ces activités n'étant pas possibles sans une collaboration efficace entre les individus, il n'est pas surprenant que la plupart des sondés (71 %) aient fait état de l'excellente communication entre les équipes au cours des six derniers mois.

Maintenant que la banque-assurance a cerné tout le potentiel des puissantes technologies digitales à sa disposition, elle va pouvoir s'en servir pour étendre son infrastructure technologique.

Figure 3 **Proportion des sondés d'accord avec les affirmations relatives à la culture**

Concernant l'approche de votre entreprise vis-à-vis de l'expérience client, dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?



Sondés – 371

⁵ <https://www.informationweek.com/strategic-cio/executive-insights-and-innovation/cloud-eases-pivot-to-remote-work-for-capital-one/d/d-id/1338470?>

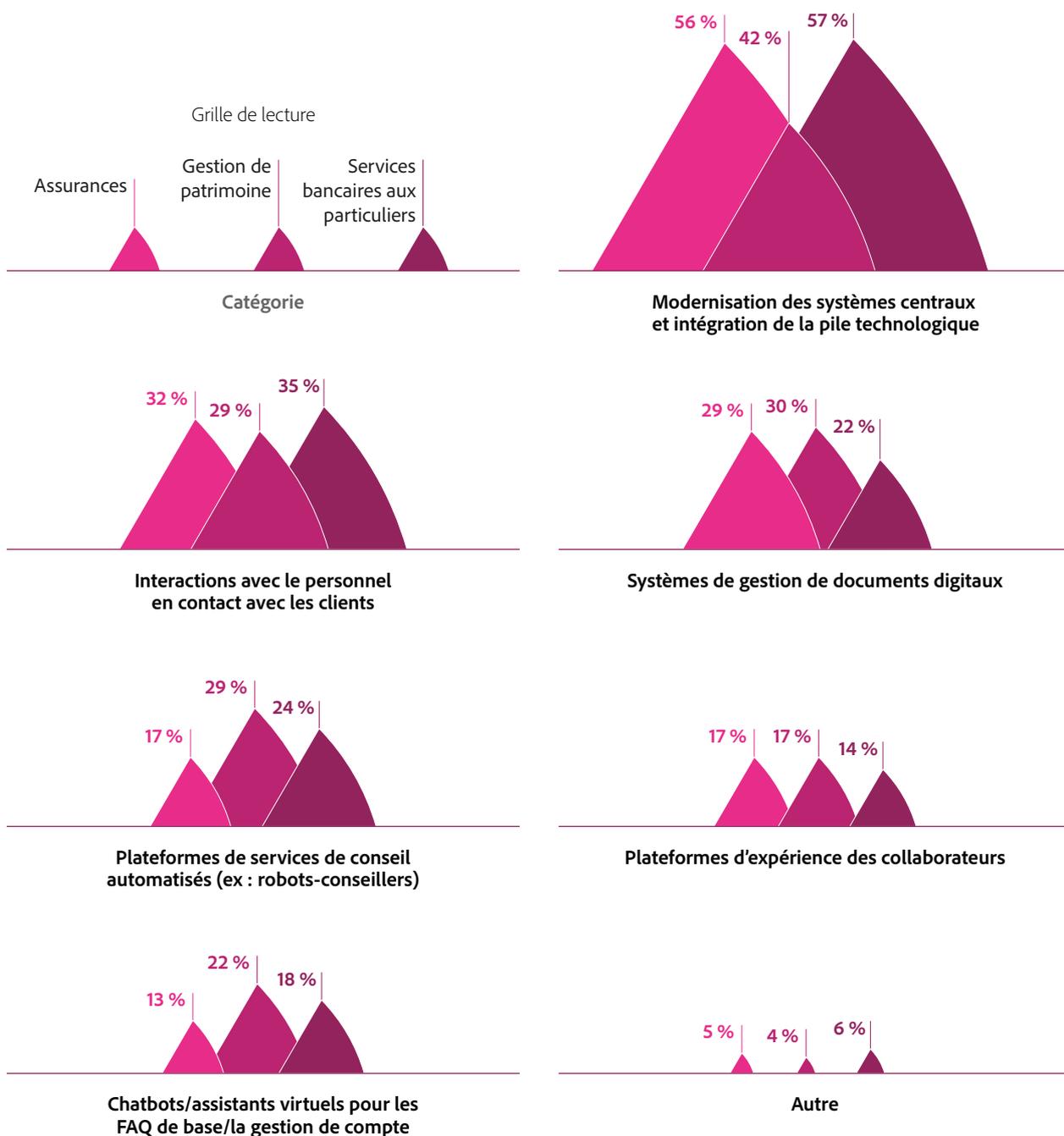
⁶ <https://www.moneymarketing.co.uk/news/aviva-sourced-4000-laptops-to-over-covid-19/>

⁷ <https://www.moneymarketing.co.uk/news/aegon-phoneline-for-ifas-to-be-fully-operational-within-10-days/>

Analyse et actualisation des technologies pour favoriser la digitalisation

Chaque année, les entreprises du secteur de la banque-assurance investissent des millions de dollars dans leurs systèmes centraux. Selon un rapport publié par la FCA en décembre 2018, la maintenance et l'actualisation des systèmes centraux représentent entre 18 et 26 % des coûts d'exploitation⁸. Notre étude confirme que la modernisation des systèmes centraux est la priorité des cadres dirigeants (53 %, *figure 7*), suivie de l'autonomisation du personnel en contact avec la clientèle (30 %).

Figure 4 **Quelles sont les deux grandes priorités des projets digitaux de votre entreprise ?**



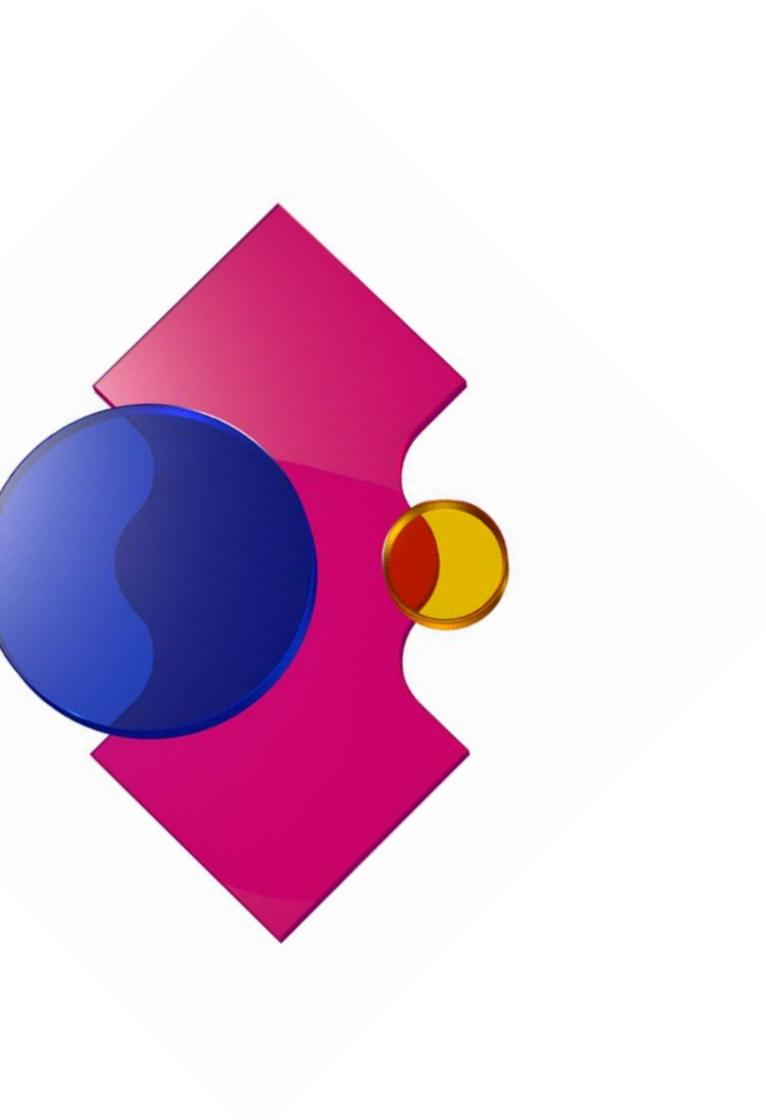
Sondés – Assurances : 179, Gestion de patrimoine : 97, Services bancaires aux particuliers : 199

⁸ Strategic Review of Retail Banking Business Models: Final report (fca.org.uk)

Le besoin de transformation et d'amélioration de l'expérience client est confirmé par la *figure 4*, qui montre une forte volonté de moderniser les systèmes centraux dans le secteur de la banque de détail (57 %) et des assurances (56 %), et un peu moins dans le secteur de la gestion de patrimoine (42 %).

Certaines entreprises avaient entamé des programmes de transformation technologique bien avant le début de la pandémie. Capital One (mentionné plus haut) s'est investi dans un projet à long terme de migration de ses applications existantes et nouvellement créées vers AWS, dans le cadre de ses actions pour devenir agile, faire évoluer ses stratégies mobiles et intégrer le machine learning et l'IA⁹. De la même manière, en décembre 2020, la Deutsche Bank a signé avec Alphabet un contrat de services de cloud computing pour transférer une grande partie de ses systèmes centraux vers des serveurs Google.¹⁰

Avec des systèmes back-end en place, le secteur de la banque-assurance est mieux armé pour interagir avec les clients via les agents en première ligne, en agence ou à distance. Le secteur est à un tournant. Selon notre enquête, près des trois quarts des employés sont optimistes concernant la stratégie de leur entreprise (68 %) et ses perspectives (71 %) pour 2021. C'est donc le moment de se demander ce que la transformation digitale impliquera pour le secteur de la banque-assurance après la pandémie de COVID-19.



⁹ <https://www.informationweek.com/strategic-cio/executive-insights-and-innovation/capital-one-cio-were-a-software-company/d/d-id/1333457>

¹⁰ <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-12-04/deutsche-bank-to-move-heart-of-it-systems-into-google-s-cloud>

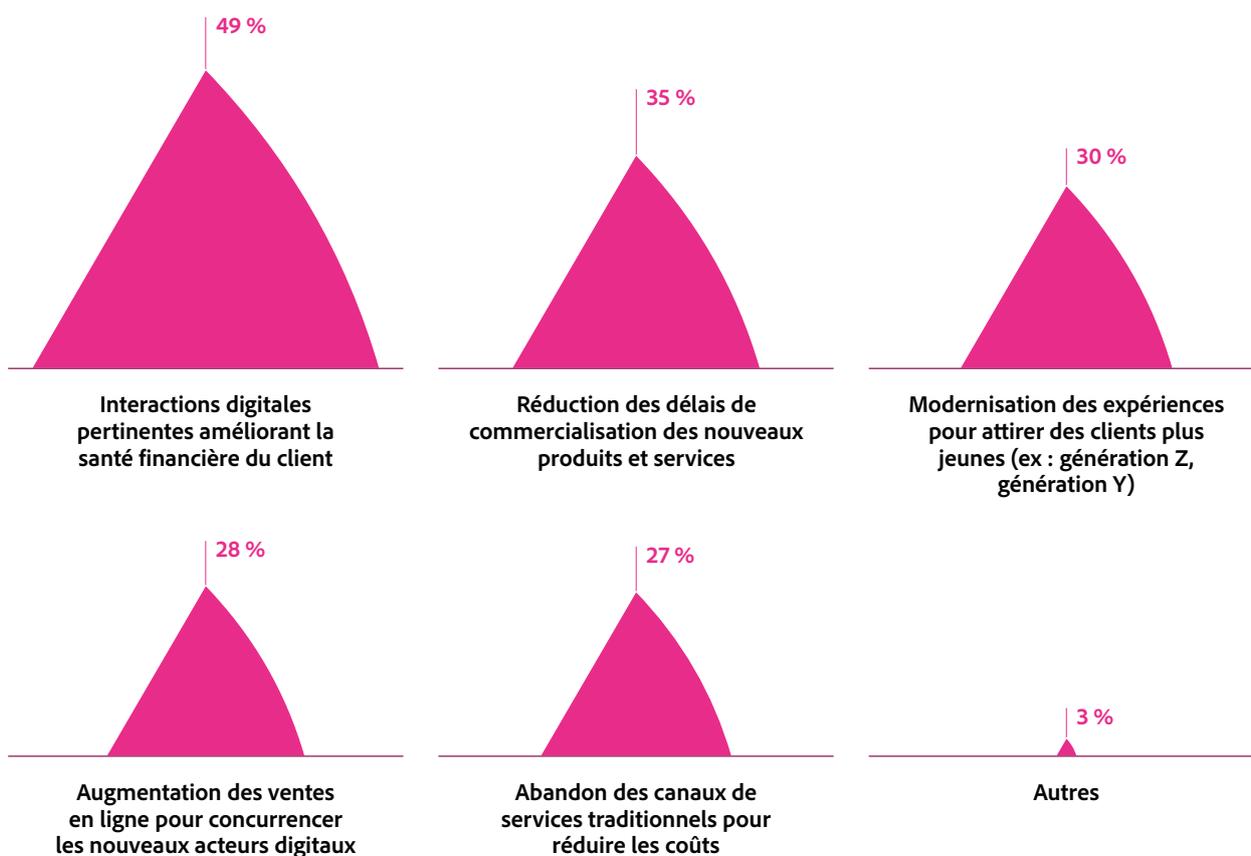
Interactions digitales pertinentes

La relation entre les entreprises de la banque-assurance et les clients étant désormais essentiellement digitale, l'enjeu est plus important que jamais. Le secteur de la banque-assurance veut miser sur des interactions digitales « pertinentes ». D'ailleurs, *l'amélioration de la santé financière des clients* et *la réduction du délai de commercialisation des produits financiers* figurent en tête des priorités des entreprises (49 % et 35 %, voir la figure 5).

L'analyse des données de l'enquête par sous-secteur confirme que les banques jouent un rôle important dans le quotidien de nombreuses personnes, la banque de détail étant la plus susceptible de mettre l'accent sur des interactions digitales pertinentes (55 %), contre 51 % pour le secteur de la gestion du patrimoine et 42 % pour le secteur des assurances.

Comment créer une « interaction digitale pertinente » ? Selon l'étude de FundsNetwork¹¹, la demande de conseils financiers devrait augmenter au cours des cinq prochaines années du fait de la pandémie. Les clients ont pris conscience de la nécessité de planifier leurs budgets pour faire face à la situation. Dans le secteur de la banque de détail, cela se traduit par des services permettant aux clients de contrôler leurs dépenses et par la mise à disposition de nombreux outils financiers. Entre janvier et septembre 2020¹², ils ont eu deux fois plus recours à l'Open Banking, plus de deux millions de consommateurs britanniques ayant utilisé chaque mois des applications d'agrégation de compte.

Figure 5 **Quels sont les deux principaux objectifs de votre entreprise ?**



Sondés – 617

¹¹ <https://www.financialreporter.co.uk/finance-news/covid-19-to-increase-demand-for-advice-over-next-five-years.html>

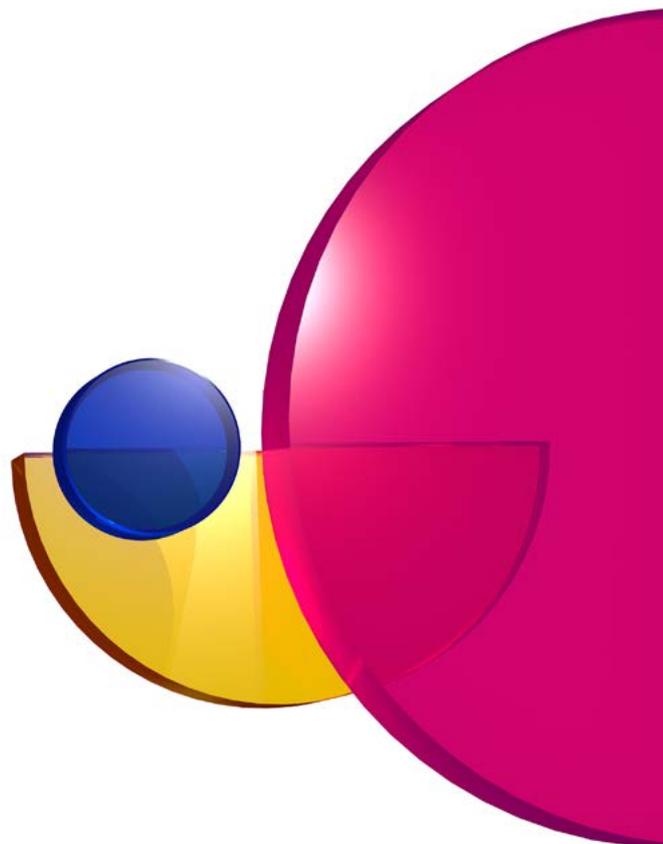
¹² <https://www.openbanking.org.uk/about-us/latest-news/real-demand-for-open-banking-as-user-numbers-grow-to-more-than-two-million/>

L'Open Banking s'appuie sur les insights à forte valeur ajoutée, exploités depuis longtemps par les banques 100 % digitales comme Starling¹³, qui offrent des services de transaction en temps réel, d'analyse des dépenses et de recommandation. Monzo va encore plus loin en incluant dans son application un service de changement de fournisseur d'énergie pour permettre aux clients d'accéder aux meilleures offres¹⁴.

Cependant, même en période de pandémie, les clients de la banque de détail ne s'attendent pas à ce que les interactions se déroulent uniquement en ligne. Selon l'étude empirique de Bain & Company¹⁵, les agences bancaires situées en banlieue sont de plus en plus fréquentées par les clients, ce qui n'est pas forcément le cas de celles situées dans les centres urbains. Le cabinet-conseil a également constaté que les motifs de visite des clients avaient changé, passant de la réalisation de transactions à la demande de conseils. Il remarque, par exemple, qu'aux États-Unis, la Citizens Bank a transformé certaines de ses agences en centres de conseil et a fait appel à son personnel pour remplacer les agents des centres de contact délocalisés fermés en raison de la pandémie.

La nette amélioration de l'agilité et de la collaboration entre les équipes permet aux entreprises du secteur de tenir leurs engagements. Par ailleurs, cette liberté d'expérimenter et d'innover est précisément ce dont la banque-assurance a besoin pour anticiper les attentes en constante évolution des clients. Cependant, il ne faut pas surestimer l'importance de cette analyse détaillée des clients. Si Bain & Company a constaté que certains clients américains voulaient se faire conseiller en agence, une autre étude réalisée par McKinsey & Company montre que l'essor du télétravail aux États-Unis a créé une demande pour des conseils à distance¹⁶.

Les clients veulent plus que des outils en ligne pour gérer leurs finances. Ils sont de plus en plus nombreux à rechercher des marques qui comprennent leurs besoins spécifiques et soient en mesure de leur proposer à la fois des services en ligne et hors ligne. Ils ont placé la barre plus haut. Le plus difficile est maintenant de répondre à leurs attentes.



¹³ <https://www.starlingbank.com/features/spending-insights/>

¹⁴ <https://monzo.com/blog/2019/05/08/switch-energy-supplier-through-monzo>

¹⁵ <https://www.bain.com/insights/more-digital-more-flex-retail-banking-behavior-amid-covid-19/>

¹⁶ <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/transforming-the-us-consumer-bank-for-the-next-normal#>

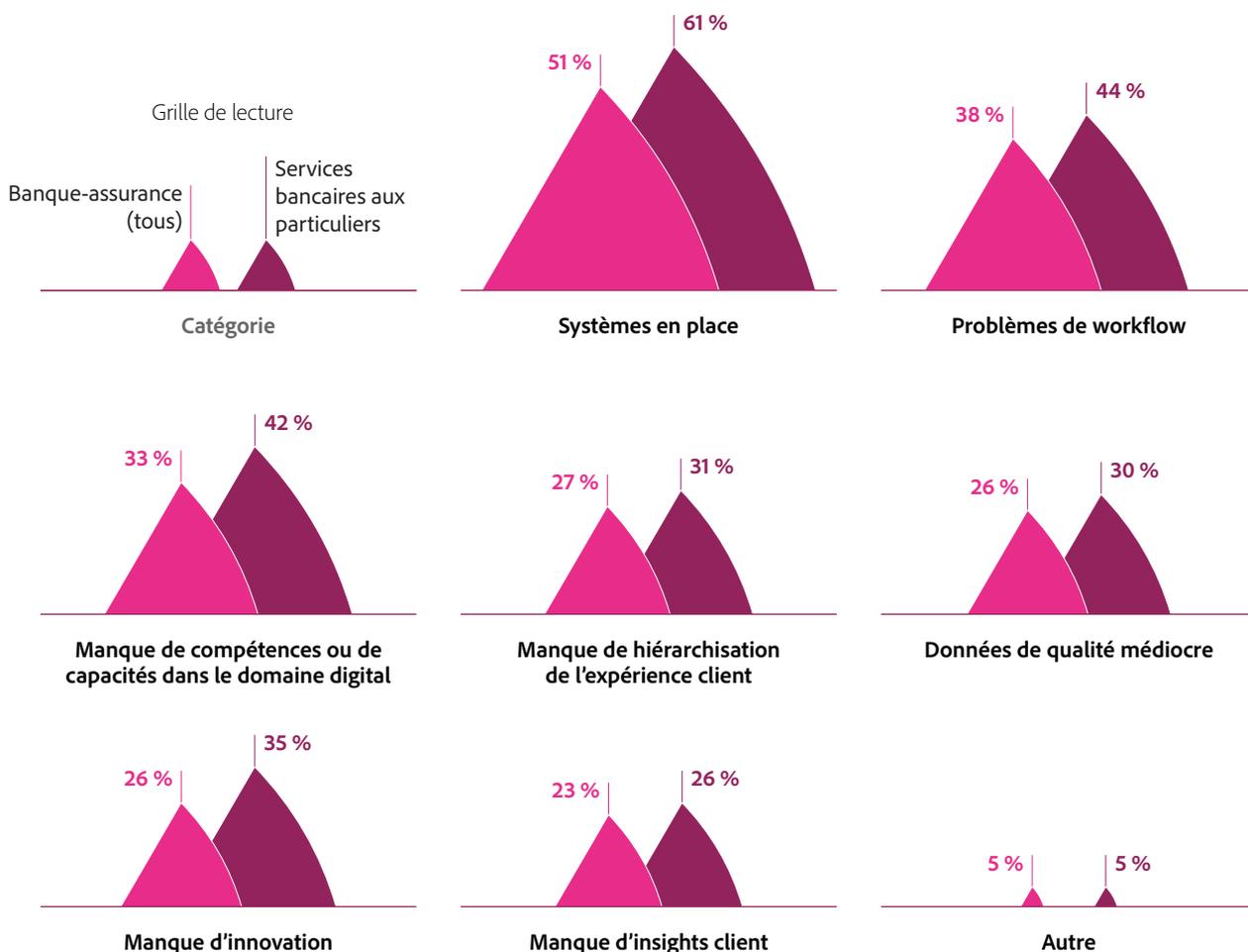
Les systèmes en place, les goulets d'étranglement des workflows et la complexité des données sont autant d'obstacles à une expérience client unifiée

Bien que les entreprises du secteur de la banque-assurance aient des objectifs ambitieux, elles ont encore des difficultés à surmonter pour pouvoir lancer leurs projets digitaux. Les attentes des clients évoluent rapidement et résultent souvent de leurs expériences dans d'autres secteurs, moins soumis aux réglementations et aux contraintes techniques. Le secteur de la banque-assurance doit s'attacher à tirer le meilleur parti des données strictement contrôlées, à innover pour faire évoluer les processus obsolètes et à rapprocher les technologies en place pour déployer l'expérience attendue.

Pour l'instant, c'est ce dernier point qui constitue le principal obstacle et empêche le secteur d'optimiser son expérience client. L'ancienneté des technologies n'est pas le seul problème. Plus d'un quart (28 %) des sondés de la banque-assurance utilisent plusieurs technologies/fournisseurs pour leurs données marketing, ce qui complique l'unification et l'utilisation des données nécessaires pour interpréter et gérer efficacement les parcours client.

À l'heure où les clients passent des services hors ligne à un éventail toujours plus large de points de contact digitaux, les technologies qui permettent aux systèmes et aux silos de communiquer sont fondamentales. La figure 6 montre à quel point la banque de détail pâtit des problèmes liés aux systèmes en place (61 %) et aux workflows (44 %). Les personnes travaillant dans le secteur sont aussi les plus susceptibles d'invoquer le manque d'innovation (35 %) et le manque de compétences/fonctionnalités (42 %) pour expliquer que ces expériences ne sont pas à la hauteur des attentes.

Figure 6 **Qu'est-ce qui freine votre équipe marketing/expérience client, le cas échéant ?**



Sondés – Banque-assurance (tous) : 557, Services bancaires aux particuliers : 148

L'importance des expériences unifiées est sans doute ce qui a poussé certaines banques à créer de toutes nouvelles propositions. En 2019, par exemple, RBS a lancé Bó, un service bancaire disponible uniquement dans son application afin de répondre à une demande et des attentes non encore satisfaites : « les clients se sont habitués aux modèles d'Amazon et d'Uber, et attendent maintenant la même chose de tous les autres secteurs », explique David Erickson, directeur marketing de Bó¹⁷.

Élimination des goulets d'étranglement du workflow

Pour certaines entreprises, voire toutes, la réorganisation des systèmes centraux sera sans doute inévitable. Le secteur de la banque-assurance ne peut pas non plus passer à côté de changements plus subtils, qui pourraient avoir un impact disproportionné sur l'expérience client et l'engagement des collaborateurs.

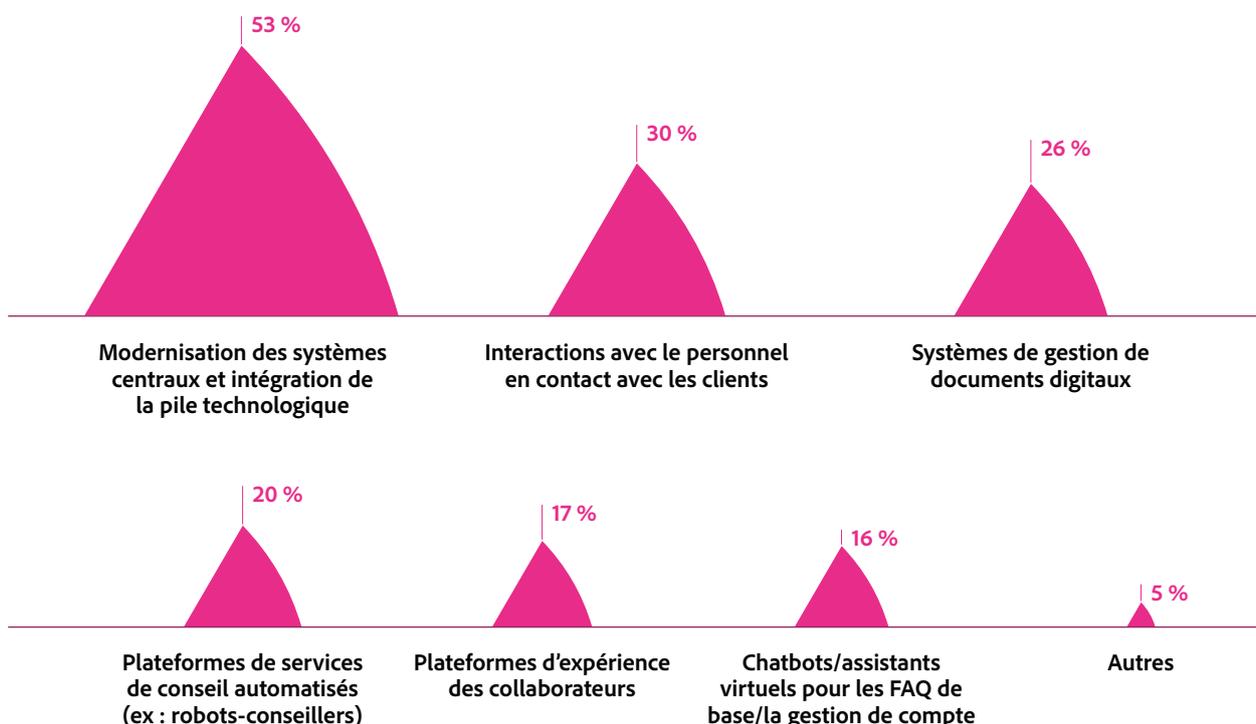
Si, officiellement, la banque-assurance accorde la priorité à ses systèmes centraux, il est également notoire qu'elle

doit avoir dès maintenant les outils nécessaires à portée de main pour gérer une expérience entièrement digitale.

Ce secteur s'appuie en effet massivement sur des processus papier. Nombre d'assureurs n'ont adopté que très récemment la reconnaissance optique des caractères (OCR) qui leur permet de numériser les documents papier, comme les factures et les estimations de sinistres, pour accélérer l'expérience de traitement¹⁸. Par ailleurs, une multitude d'instruments financiers, notamment les demandes de prêt immobilier, reposent encore sur des signatures manuscrites¹⁹.

Toutefois, la fermeture forcée des agences en 2020 a fait bouger les lignes. La banque britannique TSB a publié 18 formulaires digitaux pendant la pandémie et traité 80 000 signatures en seulement huit semaines à compter du lancement²⁰. Comme on pouvait s'y attendre, un quart des cadres dirigeants de la banque-assurance considèrent la gestion des documents digitaux comme l'un des projets prioritaires de leur entreprise (figure 7).

Figure 7 **Quelles sont les deux grandes priorités des projets digitaux de votre entreprise ?**



Sondés – 624

¹⁷ <https://www.marketingweek.com/launch-rbs-mobile-banking-brand-bo/>

¹⁸ <https://globalriskcommunity.com/profiles/blogs/optical-character-recognition-digitizing-the-insurance-industry>

¹⁹ <https://propertyindustryeye.com/wet-signature-still-required-for-mortgage-deeds-despite-land-registry-relaxations/>

²⁰ <https://blog.adobe.com/en/2020/05/29/how-tsb-bank-accelerated-its-digital-first-strategy-during-the-covid-19-pandemic.html#gs.fih07c>

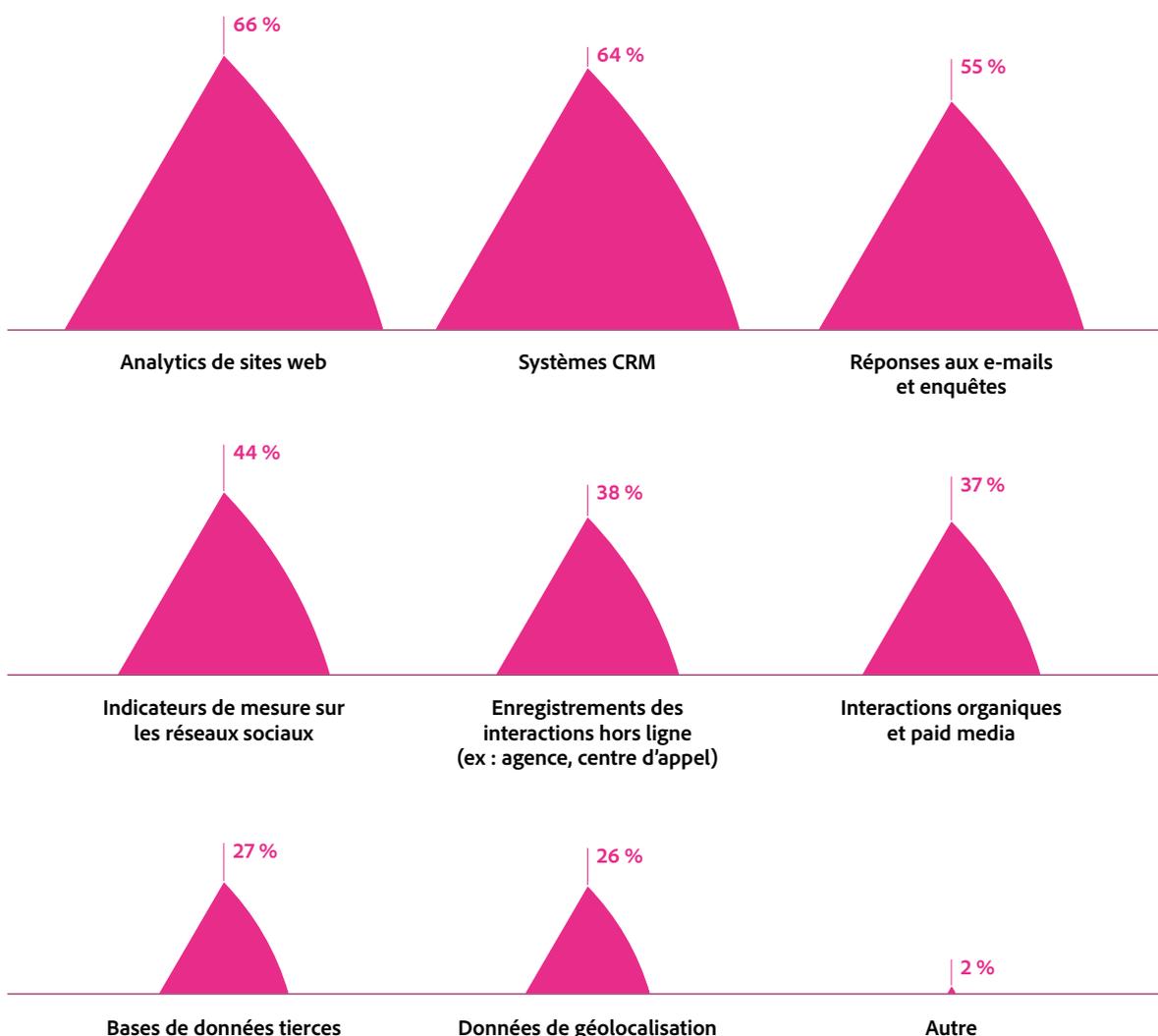
L'automatisation, en particulier, est très recherchée, même si elle n'est pas toujours parfaitement mise en œuvre dans le secteur. D'après la *figure 7*, les cadres dirigeants de la banque-assurance s'intéressent aux solutions en libre-service, comme les robots-conseillers (20 %), les chatbots ou les assistants virtuels (16 %). Cependant, Forrester a récemment indiqué que seule une minorité de consommateurs européens et américains faisaient confiance à ces derniers pour gérer les tâches financières les plus simples²¹. Il ajoute que Bank of America, Capital One et Cline ont été les premiers à utiliser des assistants virtuels, mais n'ont pas encore fait beaucoup d'émules.

Analyse des données

La réussite de l'intégration des technologies ou de l'automatisation dépend bien sûr des données. Là encore, la situation est très contrastée.

La *figure 8* montre que si la plupart des entreprises du secteur de la banque-assurance s'appuient sur les données d'analytics de leur site web (66 %) et sur leurs systèmes CRM (64 %) pour créer des expériences client personnalisées connectées, beaucoup négligent les données de leurs expériences client hors ligne.

Figure 8 **Parmi les sources de données suivantes, quelles sont celles actuellement utilisées par votre entreprise pour créer des expériences client connectées et personnalisées ?**



Sondés – 547

²¹ <https://go.forrester.com/blogs/covid-19-stokes-the-chatbot-hype-in-financial-services/>

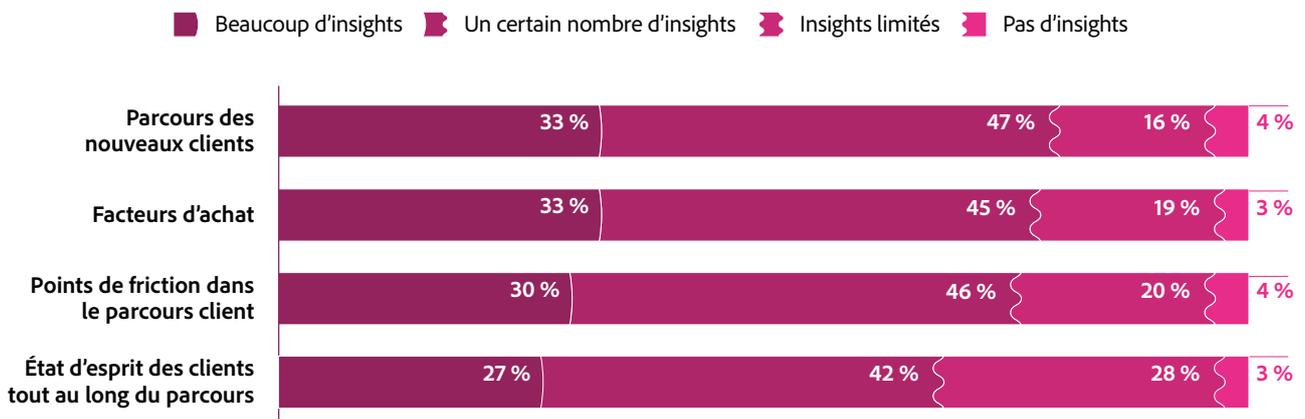


Seulement 38 % d'entre elles déclarent intégrer les enregistrements des interactions hors ligne (agences ou centres d'appel, par exemple). Par ailleurs, un peu moins de la moitié (47 %) jugent l'enregistrement des interactions en ligne « extrêmement important ».

Fait intéressant, comme indiqué plus haut (figure 6), seulement 25 % des entreprises sondées considèrent le manque d'insights client comme un obstacle à leurs projets d'expérience client et marketing. Il est possible qu'un grand nombre d'entre elles surévaluent leurs compétences dans ce domaine et sous-évaluent l'intérêt d'utiliser différents types d'informations client.

Pour prospérer dans un secteur hautement concurrentiel, les cadres dirigeants doivent mieux cerner les parcours client. Comme indiqué dans la figure 9, un tiers seulement des entreprises de la banque-assurance disposent de « beaucoup d'insights » sur les *parcours des nouveaux clients* (33 %) ou sur les *facteurs d'achat* (également 33 %). Et elles sont encore moins nombreuses à avoir « beaucoup d'insights » sur les *points de friction dans le parcours client* (30 %) ou *l'état d'esprit des clients tout au long du parcours* (27 %).

Figure 9 **Quel est le niveau d'insights dont dispose votre entreprise sur les points suivants ?**



Sondés – 312

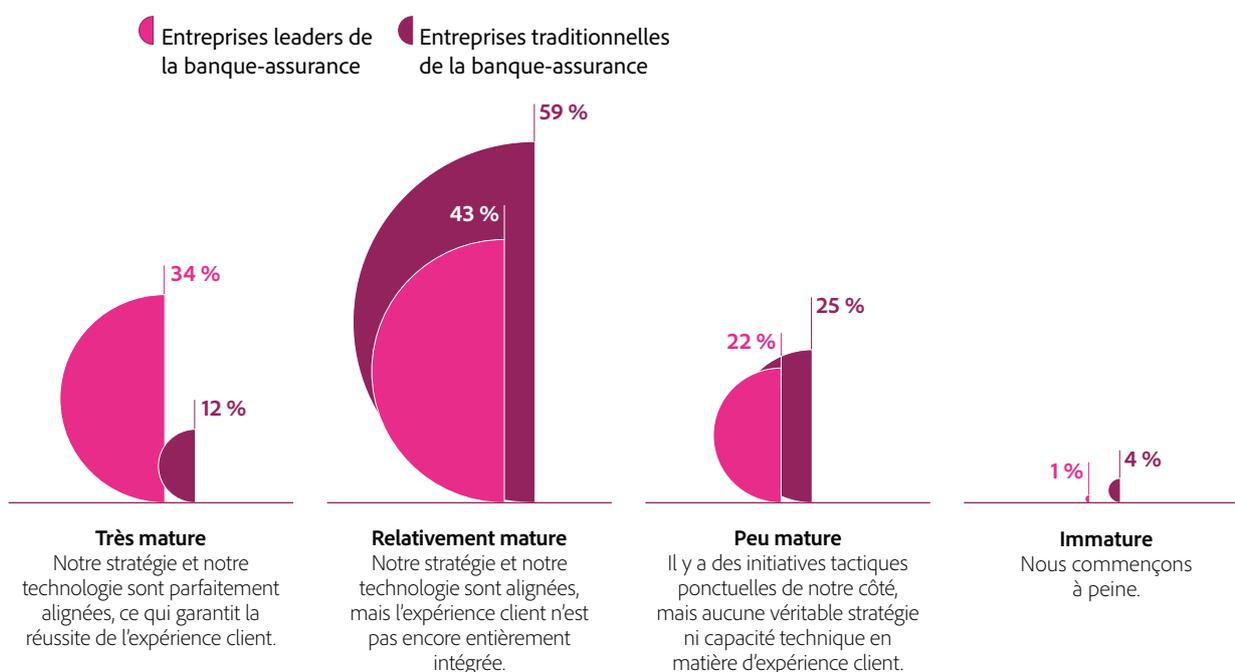
Ce qui différencie les entreprises les plus performantes des entreprises traditionnelles

Notre étude montre que tous les acteurs de la banque-assurance sont sur la même longueur d'onde en matière d'innovation digitale. La modernisation des systèmes centraux est essentielle. Mais qu'est-ce qui fait la différence entre les meilleures entreprises et les autres ?

Afin d'identifier les caractéristiques des entreprises les plus performantes, nous avons comparé les cadres dirigeants des sociétés ayant largement devancé leur principaux concurrents au dernier semestre 2020 (« les leaders ») avec ceux des sociétés ayant légèrement surpassé la concurrence, rivaleté avec elle ou accusé un retard par rapport à elle (« les autres »).

À première vue, les entreprises les plus performantes se distinguent principalement par leur perception de leur maturité en matière d'expérience client, 34 % des leaders estimant que leur alignement stratégique et technologique est très avancé, contre 12 % des entreprises traditionnelles (figure 10), qui le considèrent comme « relativement avancé » (59 % contre 43 % des entreprises leaders).

Figure 10 **Comment jugez-vous la maturité de votre entreprise en matière d'expérience client ?**

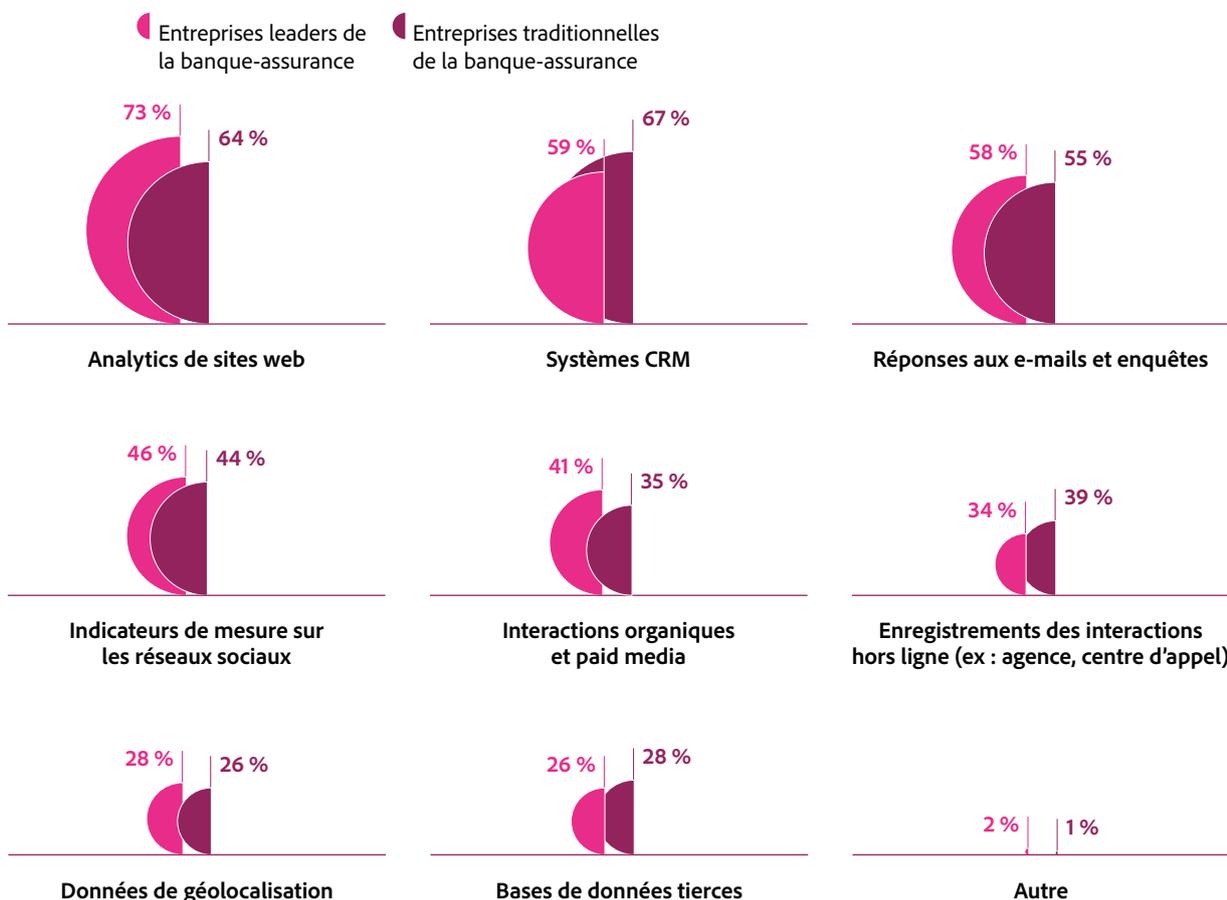


Sondés – Entreprises leaders : 128, Entreprises traditionnelles : 521

Cette confiance en leur maturité est peut-être justifiée. Plus haut dans le rapport, nous avons constaté qu'une approche « multifournisseur » pouvait faire obstacle à l'obtention d'une vue complète du parcours client. Les entreprises leaders sont moins nombreuses à adopter cette approche, moins d'un quart d'entre elles (24 %) utilisant plusieurs technologies contre 28 % des entreprises traditionnelles.

Ces approches présentent des avantages : elles permettent aux entreprises les plus performantes d'exploiter un large éventail de sources de données pour créer des expériences client personnalisées connectées. Comme illustré dans la *figure 11*, les entreprises leaders sont près de 10 % plus susceptibles que les entreprises traditionnelles d'utiliser l'*analytics de leur site web* (73 % contre 64 %). Elles sont aussi plus susceptibles d'utiliser les *systèmes CRM* (67 % contre 59 %), les *réponses aux e-mails et enquêtes* (58 % contre 55 %), ainsi que les *interactions organiques et paid media* (41 % contre 35 %).

Figure 11 **Parmi les sources de données suivantes, quelles sont celles actuellement utilisées par votre entreprise pour créer des expériences client connectées et personnalisées ?**



Sondés – Entreprises leaders : 102, Entreprises traditionnelles : 408

En ayant une vue plus complète du client, les entreprises du secteur de la banque-assurance sont mieux armées pour offrir du contenu, des produits et des services vraiment utiles. Comme nous l'avons vu précédemment, les marques les plus performantes de 2020 ont fourni des solutions empathiques et pratiques aux problèmes des clients. Il n'est donc pas surprenant que les entreprises les plus performantes accordent davantage la priorité aux interactions digitales pertinentes (55 %) que les entreprises traditionnelles (49 %).

Conclusions – Cinq points à retenir pour le secteur de la banque-assurance

1. Se focaliser sur les interactions pertinentes, et pas seulement sur les ventes

Le digital est un canal de réponse directe extrêmement efficace, qui donne la possibilité de cibler une large audience avec rapidité et précision. Cependant, les clients aspirent à des interactions plus pertinentes avec le secteur de la banque-assurance. La pandémie leur a fait comprendre qu'il est important d'investir davantage dans la gestion de leur santé financière. Le secteur de la banque-assurance doit tout mettre en œuvre pour développer son rôle de conseil et d'assistance et vendre de nouveaux produits et services.

2. Gérer en permanence l'infrastructure technologique

Nombre d'entreprises ont fait de la transformation de leurs technologies centrales une priorité. Il n'est toutefois pas question de l'aborder comme un projet brusque et radical. La transformation digitale doit s'opérer progressivement, sans créer de perturbations majeures. L'infrastructure en place peut généralement servir de base à l'unification des technologies et des fonctionnalités digitales supplémentaires. Mais il faut s'astreindre à un audit constant et procéder à des actualisations régulières pour que la pile soit toujours configurée de façon optimale, en fonction des besoins de l'entreprise.

3. Connaître les besoins des consommateurs en termes de services mobiles

Il ne suffit pas de créer une « enveloppe digitale » pour les offres hors ligne. Même s'il n'est pas forcément nécessaire de créer une entité séparée axée sur le digital, toutes les innovations doivent être digitales ou mobiles par définition. Il faut donc s'adapter aux besoins des utilisateurs mobiles : informations en temps réel sur les transactions, interopérabilité avec les autres applications, pas seulement celles du monde de la finance, et personnalisation poussée.

4. Donner la priorité aux données

La transformation digitale repose essentiellement sur les données client. Passez en revue les fonctionnalités technologiques pour établir un flux des données client sur l'ensemble des canaux, y compris les interactions hors ligne. Assurez-vous que les fonctionnalités de gestion des données sont adaptées au modèle de travail hybride devenu la norme et demandez-vous comment le cloud peut vous être utile.

5. Profiter de l'impulsion donnée par la pandémie

Le vaccin devrait s'accompagner d'un retour très attendu à la normale. Nous avons tiré de nombreux enseignements de la transition généralisée vers le digital. Si certaines solutions ont permis de faire immédiatement face à la situation, alors qu'elles n'existaient pas auparavant, tout est désormais en place pour que le secteur de la banque-assurance puisse développer ses fonctionnalités digitales. Au leadership de s'assurer que cette soif de transformation ne faiblira pas au terme de la crise sanitaire.

Méthodologie

La onzième édition de l'étude Tendances digitales repose sur une enquête en ligne adressée aux professionnels figurant sur certaines listes établies par Adobe et Econsultancy, au quatrième trimestre 2020. Elle a permis de recueillir 744 réponses qualifiées auprès des acteurs de la banque-assurance.

Profils démographiques

- 69 % des réponses ont été fournies par des professionnels de niveau cadre au minimum.
- En termes de métier, les sondés sont principalement rattachés au marketing et à l'IT (22 %), suivi de la création/du design (11 %) et de l'analytics (9 %).
- Conformément à la définition du marché cible, les acteurs couvrant à parts égales les marchés B2C et B2B représentent 43 % de l'échantillon, ceux orientés B2C 34 %, et ceux orientés B2B 23 %.
- Dans l'échantillon mondial, l'Europe concentre la plus forte proportion de sondés (37 %), suivie par l'Amérique du Nord (30 %) et la région Asie-Pacifique (22 %). L'enquête a été traduite en français, en allemand et en chinois.
- 32 % des sondés travaillent pour la banque de détail, suivie par les assurances (28 %) et la gestion de patrimoine (15 %).

