



Rapport d'étude

État de la transformation dans les services financiers

# La voie de l'excellence digitale

PARTENAIRE DE RECHERCHE



# Avant-propos



Pour la quasi-totalité des établissements financiers internationaux avec lesquels j'échange quotidiennement, la priorité absolue est d'améliorer l'expérience client. Dans ce secteur, les attentes fluctuantes, les méthodes disruptives des fintechs ainsi qu'une réglementation en constante évolution partout dans le monde intensifient la pression. Pour rester compétitives, les entreprises n'ont d'autre choix que de transformer leurs opérations.

Certaines testent notamment l'IA générative pour offrir une personnalisation individualisée à des millions de clientes et de clients. La conjoncture économique les pousse aussi à renforcer l'agilité de leurs opérations et l'efficacité de leurs processus, deux initiatives indispensables pour tirer pleinement parti de l'intelligence artificielle. Ce rapport examine l'approche des leaders face à ces problématiques et met en évidence des stratégies susceptibles d'orienter la transformation d'autres acteurs du secteur.

Nous espérons que cette feuille de route vous aidera à adopter de nouvelles technologies tout en conservant votre orientation client et en gérant les risques et la complexité. Bonne lecture !

— Christopher Young, Senior Director, Global Industry Strategy, Adobe

Ce rapport est structuré en trois parties pouvant être consultées séparément.

1<sup>e</sup> partie

## État de la transformation

Cette partie est consacrée aux principaux moteurs de la transformation. Elle détaille les domaines prioritaires des entreprises interrogées et les obstacles rencontrés.

2<sup>e</sup> partie

## IA générative : adoption et impact

Cette partie a pour objectif de démythifier l'IA générative. Elle examine le point de vue des entreprises, leur degré d'adoption, leurs domaines d'application et l'impact qu'elles constatent.

3<sup>e</sup> partie

## Leçons à tirer des leaders

Cette section s'intéresse à l'approche spécifique des leaders en matière de transformation. Elle présente nos conclusions sous forme de cadres et d'insights stratégiques à mettre en pratique.

526

personnes interrogées dans le monde

53 %

ont un poste de VP ou supérieur

65 %

ont un chiffre d'affaires de plus de 10 milliards de dollars

## À propos de l'étude

Ce rapport est le résultat d'une enquête téléphonique en double aveugle réalisée au moyen de la technique CATI selon les directives de l'ESOMAR (et celles de l'ADM pour l'Allemagne). Les données ont été collectées conformément au RGPD, et les personnes interrogées ont été informées de l'objectif de l'enquête, des modalités d'utilisation de leurs données et du caractère anonyme de leurs réponses. Elles se sont également vu offrir la possibilité de retirer leur consentement à tout moment durant l'entretien. Aucune information personnelle n'a été saisie ou notée.

## POINTS À RETENIR

# Les établissements financiers ont besoin d'un modèle opérationnel axé sur le digital pour acquérir l'agilité et l'efficacité nécessaires au déploiement d'expériences personnalisées à grande échelle.



### La personnalisation et les opérations simplifiées contribuent à la transformation.

Les entreprises veulent abandonner leur modèle de coûts et leurs processus traditionnels. La personnalisation des expériences client est perçue comme un facteur de différenciation essentiel à l'ère digitale.

**91 %**  
des entreprises interrogées estiment que le renforcement de l'efficacité opérationnelle est un moteur essentiel de leur transformation.

**75 %**  
d'entre elles estiment que l'optimisation de l'expérience client est un moteur essentiel de leur transformation.



### Malgré l'immense potentiel de l'IA générative, l'adoption reste prudente.

Cette technologie laisse entrevoir une réduction des coûts et l'accélération des délais de mise sur le marché. Les acteurs du secteur hésitent toutefois à investir s'ils ne disposent pas de cas d'usage clairs, d'une infrastructure adéquate et de stratégies de réduction des risques.

**93 %**  
des entreprises interrogées pensent que l'adoption de l'IA générative peut les aider à réduire leurs coûts.

**31 %**  
de diminution des coûts marketing ont été constatés par celles ayant testé des cas d'usage de l'IA générative.



### La content supply chain et le service client sont les principaux cas d'usage de l'IA générative.

Les entreprises se concentrent sur les cas d'usage qui procurent une valeur ajoutée immédiate, sont peu risqués et réduisent les processus manuels. Pour elles, la création de contenu à grande échelle et l'amélioration du service client sont des priorités absolues.

**65 %**  
des entreprises interrogées utilisent l'IA générative pour créer des chatbots et des agents virtuels.

**62 %**  
d'entre elles utilisent l'IA générative pour augmenter le volume de contenu produit.



### Les leaders s'appuient sur l'organisation pour augmenter leurs chances de succès.

L'alignement interne, les talents et les tests font partie de leurs priorités pour garder une longueur d'avance. Pour eux, les résultats progressifs sont la clé d'une réussite durable.

**100 %**  
des leaders ont mis en place un leadership et une gouvernance clairs pour leur transformation.

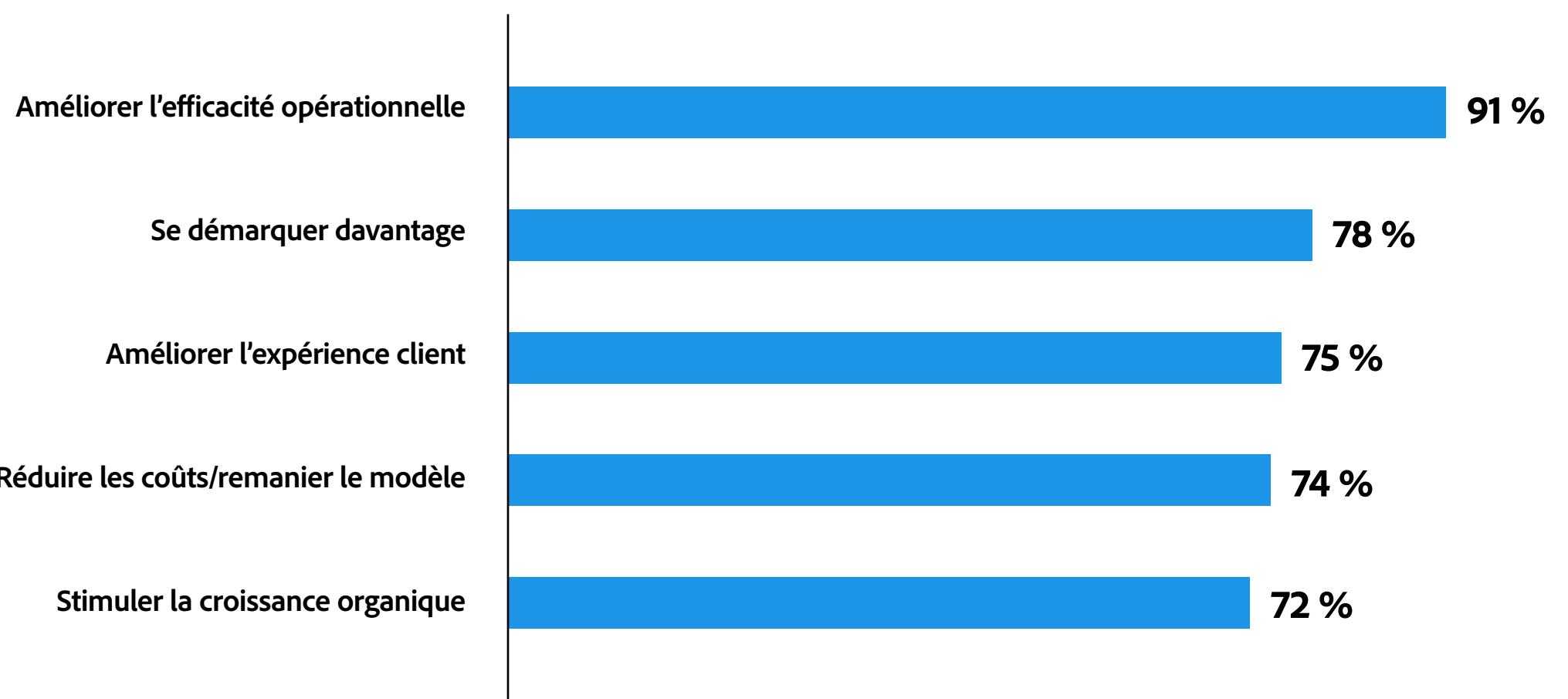
**97 %**  
testent les possibilités offertes par l'IA générative.

1<sup>re</sup> partie :

# État de la transformation

# Principaux moteurs de la transformation : des opérations plus souples et des expériences personnalisées

## Les cinq principaux moteurs de transformation



### Grille de lecture

Ce graphique indique le pourcentage d'entreprises qui citent l'objectif comme un moteur essentiel de leurs efforts de transformation (par exemple, 91 % évoquent l'amélioration de l'efficacité opérationnelle).

Les établissements financiers doivent pérenniser leurs activités au sein d'un secteur en pleine mutation et hautement concurrentiel. Les attentes toujours plus élevées de la clientèle, l'émergence des fintechs aux méthodes disruptives et l'instabilité du paysage réglementaire exacerbent l'urgence de la situation.

## Principaux objectifs :

### Simplification des opérations

Les entreprises interrogées reconnaissent que les structures de coûts traditionnelles et les processus obsolètes sont incompatibles avec les exigences de l'ère digitale.

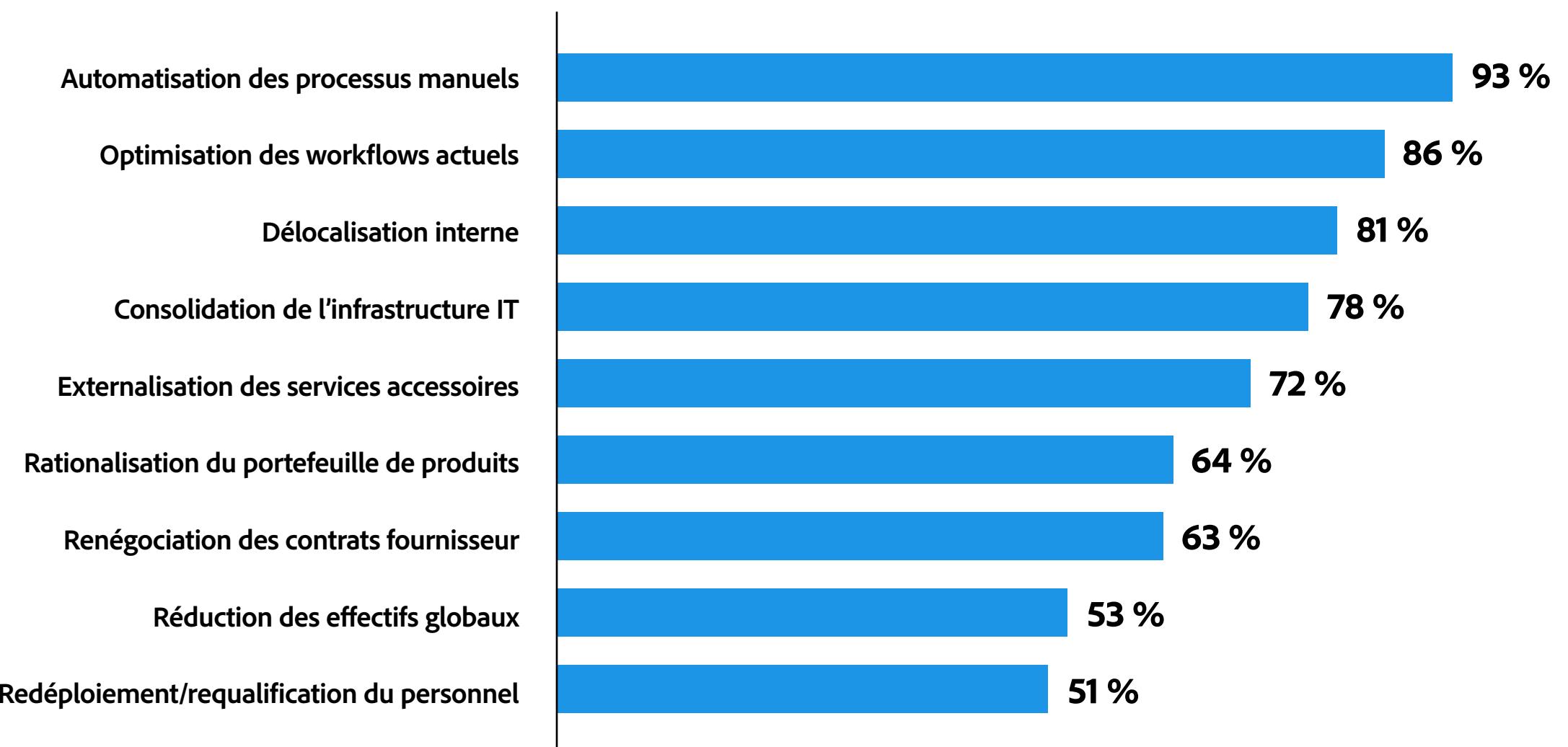
Elles cherchent donc à améliorer leur efficacité opérationnelle en utilisant une technologie qui permet d'en faire davantage avec moins de moyens. Le remaniement des coûts allège les bases et l'efficacité opérationnelle contribue à solidifier ces dernières, et ainsi à garantir des opérations plus simples et plus ciblées. L'automatisation et l'IA réduisent les tâches manuelles et renforcent la précision et l'agilité.

### Personnalisation des produits et des expériences

Sur un marché de plus en plus saturé, la prestation de services ne suffit plus et il est important d'offrir des expériences personnalisées et fluides à grande échelle. Les données et la technologie sont utilisées pour proposer des conseils financiers sur mesure et des insights sur les transactions en temps réel. Grâce aux applications mobiles, aux chatbots et aux plateformes en libre-service, les établissements financiers améliorent ainsi l'interaction avec leur clientèle et répondent à deux de ses demandes croissantes : un accès en continu et plus de personnalisation.

# Simplification des opérations : automatiser et consolider pour gagner en efficacité

## Initiatives de transformation prises pour réduire les coûts et renforcer l'efficacité



### Grille de lecture

Ce graphique indique le pourcentage d'entreprises qui se focalisent sur une initiative précise pour renforcer leur efficacité opérationnelle (par exemple, 93 % privilégient l'automatisation des processus manuels).

Les établissements financiers cherchent de plus en plus à renforcer leur efficacité pour faire face à la pression concurrentielle et à une dynamique de marché fluctuante. Pour ce faire, ils privilégient l'automatisation, la délocalisation et la consolidation technologique.

### Automatiser pour redoubler d'efficacité

L'automatisation s'avère incontournable pour éliminer les processus manuels et chronophages. Le déploiement de technologies comme l'IA et le machine learning peut accélérer les opérations, réduire le risque d'erreurs humaines et accroître l'efficacité. Grâce à cela, les entreprises s'adaptent plus efficacement, tout en allouant davantage de ressources aux tâches à forte valeur ajoutée.

### Délocaliser pour optimiser les coûts

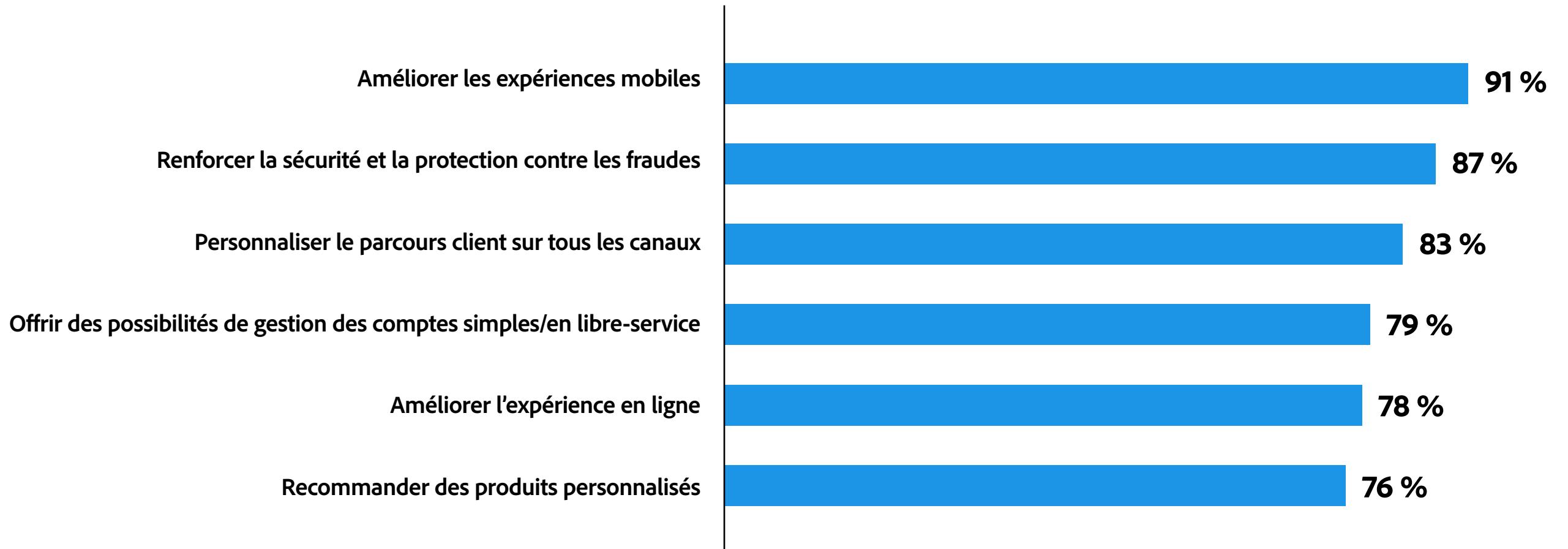
Qu'elle soit interne ou externe, la délocalisation demeure une stratégie essentielle pour réduire les coûts et renforcer l'efficacité. En transférant certaines tâches opérationnelles vers des zones géographiques plus attractives économiquement parlant, les établissements financiers peuvent maintenir la qualité de leurs prestations à moindres frais. Ainsi, ils optimisent leurs ressources internes tout en préservant, voire en améliorant, la qualité et la rapidité de leurs services.

### Consolider les technologies pour gagner en agilité

Les acteurs du secteur s'efforcent également de consolider leur infrastructure IT pour éliminer les redondances et simplifier leur environnement technologique, notamment leurs systèmes et leurs plateformes. Grâce à ce levier, ils réduisent leurs coûts de maintenance, améliorent l'interopérabilité et accélèrent la prise de décisions, ce qui accentue leur capacité à s'adapter au changement.

# Personnalisation des expériences : fluidifier et sécuriser les parcours client

## L'importance d'optimiser l'expérience client



### Grille de lecture

Ce graphique indique le pourcentage d'entreprises qui jugent une initiative extrêmement importante ou importante pour améliorer l'expérience client (par exemple, 91 % considèrent que l'optimisation des expériences mobiles est importante).

Les établissements financiers doivent améliorer leur expérience client digitale pour satisfaire la demande croissante d'interactions fluides, personnalisées et sécurisées.

Pour préserver leur compétitivité et répondre à ces attentes, ils se concentrent principalement sur les trois points suivants :

#### Personnalisation à grande échelle

Les acteurs du secteur investissent dans des expériences personnalisées qui répondent aux besoins individuels de la clientèle. Grâce à l'analytics et à l'IA, ils proposent des recommandations de produits sur mesure et créent des parcours client uniques sur plusieurs canaux. Avec la personnalisation, chaque interaction se veut pertinente et utile, ce qui renforce la satisfaction et fidélise dans la durée.

#### Fluidité des expériences

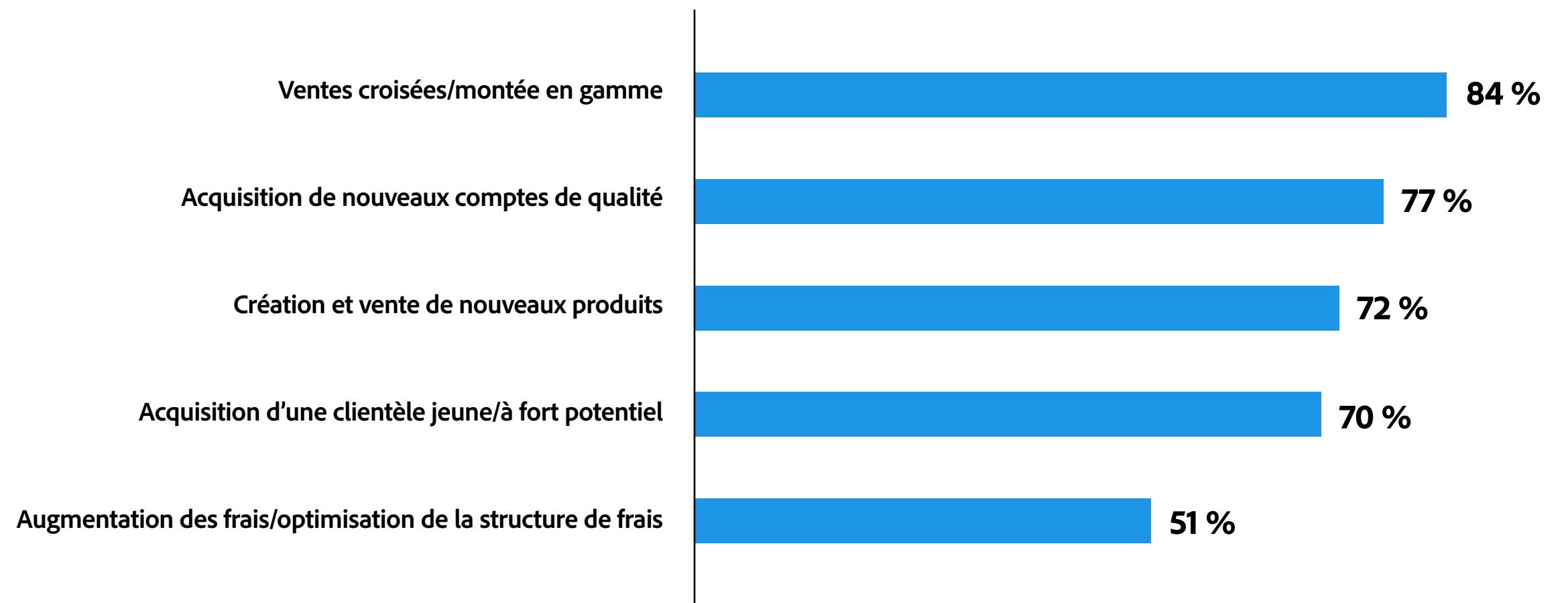
La clientèle réclame de la simplicité et du libre-service, ainsi que des interactions fluides sur les plateformes digitales. Les appareils mobiles jouent un rôle clé à cet égard. Les établissements financiers s'efforcent de fluidifier leurs expériences en optimisant leurs applications mobiles et leurs interfaces web. La simplification de la gestion des comptes, les interfaces épurées et le design intuitif facilitent le parcours client et augmentent la satisfaction globale.

#### Consolidation de la sécurité

La sécurité reste au cœur des priorités, la clientèle exigeant la protection de ses données sensibles. Les établissements financiers investissent donc massivement dans des technologies de pointe en la matière. En installant un système de sécurité robuste, qui protège les interactions digitales, ils donnent des gages de confiance à leur clientèle.

# Stimulation de la croissance organique : priorité à la qualité des revenus et à la rentabilité

## Les cinq principaux moteurs de croissance organique pour les établissements financiers



### Grille de lecture

Ce graphique indique le pourcentage d'entreprises qui misent sur une initiative précise pour stimuler leur croissance organique (par exemple, 84 % citent les ventes croisées ou la montée en gamme).

Les établissements financiers s'efforcent d'assurer leur rentabilité en améliorant la qualité de leurs revenus. Non contents d'augmenter leur chiffre d'affaires, ils privilégient les flux de revenus durables et de qualité.

Cette stratégie a pour objectif de renforcer leur stabilité dans la durée.

### Pénétration et innovation produit

Les acteurs du secteur misent sur l'élaboration de nouveaux produits ainsi que sur le développement des opportunités de ventes croisées et de montée en gamme auprès de leur clientèle actuelle. En créant des offres sur mesure et en accentuant la pénétration de leurs produits, ils peuvent augmenter la valeur de leurs relations actuelles.

Cette démarche contribue à fidéliser et à optimiser la valeur vie de chaque membre de la clientèle, car elle garantit non seulement une augmentation des revenus, mais aussi qu'ils sont plus sûrs et résilients.

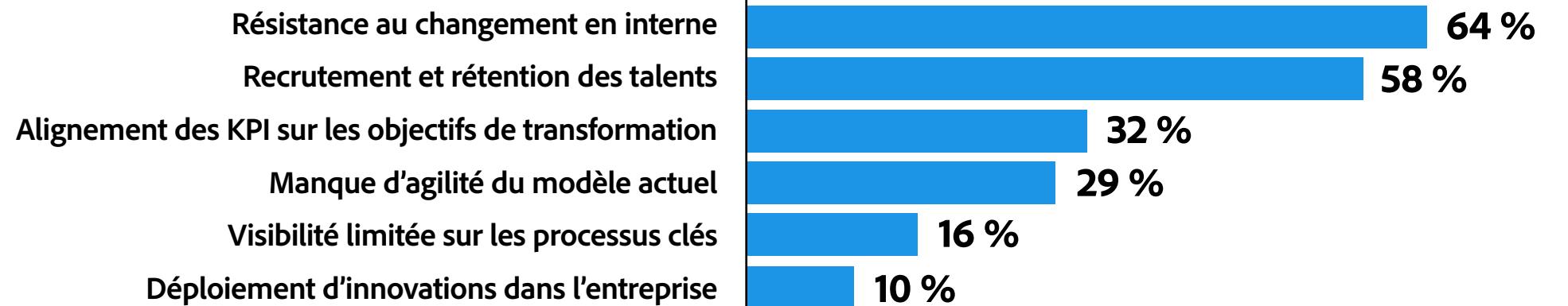
### Acquisition client rentable

Les établissements financiers ciblent les meilleurs profils possibles, autrement dit ceux qui sont rentables et prometteurs sur le long terme, en particulier les jeunes à fort potentiel. Ces profils coïncident avec les objectifs de rentabilité internes.

# Obstacles à la transformation : modèles opérationnels traditionnels, technologies obsolètes et problèmes de conformité

## Les principaux obstacles à la transformation

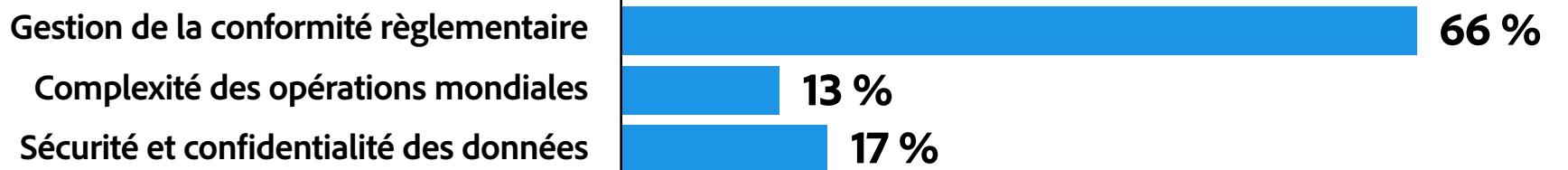
### Modèle opérationnel



### Technologie



### Conformité



## Grille de lecture

Ce graphique indique le pourcentage d'entreprises ayant cité l'une des propositions parmi leurs trois principaux obstacles à la transformation (par exemple, les systèmes vieillissants sont l'obstacle principal avec 69 % de mention).

Le modèle opérationnel est le principal frein à la transformation.

Les processus obsolètes, la résistance au changement en interne et le manque d'agilité empêchent les acteurs du secteur de s'adapter rapidement aux nouvelles demandes.

Les établissements financiers pâtissent en outre de technologies vieillissantes et d'obligations de conformité complexes.

### Modèle et processus opérationnels

La résistance au changement et le manque d'agilité des modèles opérationnels en place sont des obstacles majeurs à la transformation. Les établissements financiers peinent à aligner le personnel, les incitations et les processus sur leurs objectifs de transformation. Il en découle des frictions internes qui ralentissent les progrès et entravent l'innovation.

### Technologies en place et intégration

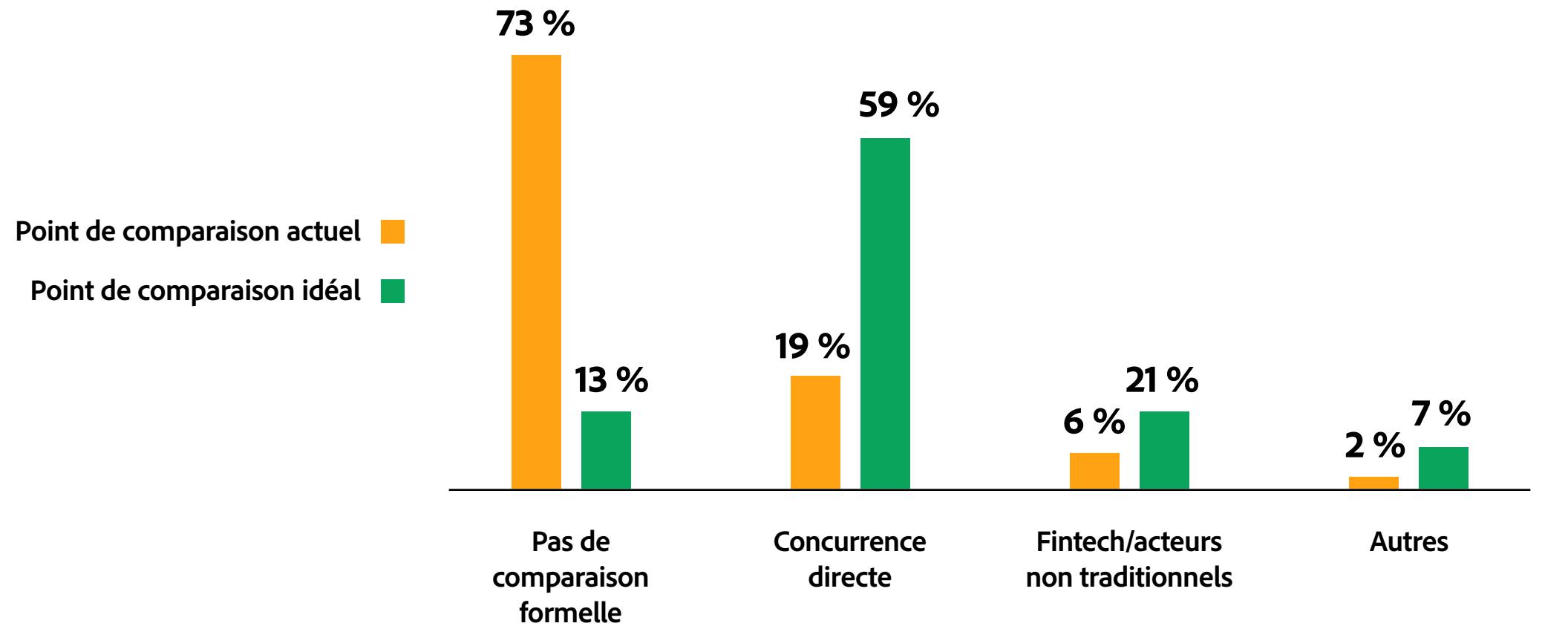
Les systèmes en place freinent souvent la transformation, car les technologies obsolètes limitent les possibilités d'innovation et d'adaptation. L'intégration de nouvelles solutions à ces vieux systèmes est coûteuse, risquée et fastidieuse, et retarde souvent les efforts de transformation. C'est pourquoi les entreprises doivent moderniser leur infrastructure technologique pour rester compétitives.

### Conformité et sécurité

La conformité réglementaire rend la transformation encore plus complexe. Les établissements financiers doivent concilier au mieux le type et le calendrier de leurs initiatives afin de se conformer à l'évolution des réglementations, en particulier celles qui trait à la confidentialité et à la sécurité des données. La complexité croissante des opérations mondiales complique encore le respect des lois et des réglementations en vigueur.

# Absence quasi généralisée d'évaluations de l'expérience client

Points de comparaison actuels et idéaux en matière d'expérience client



## Grille de lecture

Ce graphique distingue les points de comparaison actuels et idéaux en matière d'expérience client utilisés par les entreprises interrogées (par exemple, 19 % comparent leur expérience client à celle de leur concurrence directe, et 59 % citent leur concurrence directe comme point de comparaison idéal).

Si les établissements financiers conviennent que l'expérience client est l'un des principaux moteurs de la transformation, la plupart n'évaluent toujours pas leurs performances dans ce domaine.

Pour le faire, ils doivent mettre en place un système de feedback structuré qui leur permet en prime de procéder à des améliorations en connaissance de cause.

L'absence d'évaluations peut avoir différentes raisons : pénurie de ressources, données insuffisantes, manque de données third-party crédibles et résistance au changement. Par ailleurs, l'intérêt de ces évaluations échappe à certaines entreprises, d'autres estiment que leur positionnement unique sur le marché n'appelle pas nécessairement les comparaisons.

## Les fintechs, nouveau point de référence

En plus de leurs concurrents traditionnels, les établissements financiers se comparent aussi désormais aux fintechs et aux services financiers non traditionnels.

Souvent à la pointe des solutions innovantes et orientées client, les fintechs offrent un point de comparaison intéressant aux acteurs traditionnels qui cherchent à rester compétitifs. Avec l'évolution des attentes de la clientèle, ces derniers conviennent qu'ils peuvent tirer parti des interactions fluides et optimisées par la technologie proposées par les leaders de la fintech pour améliorer leur expérience client.

Ils prennent de plus en plus conscience que les évaluations traditionnelles ne suffisent pas pour comprendre le niveau de service désormais attendu par la clientèle à l'ère digitale.

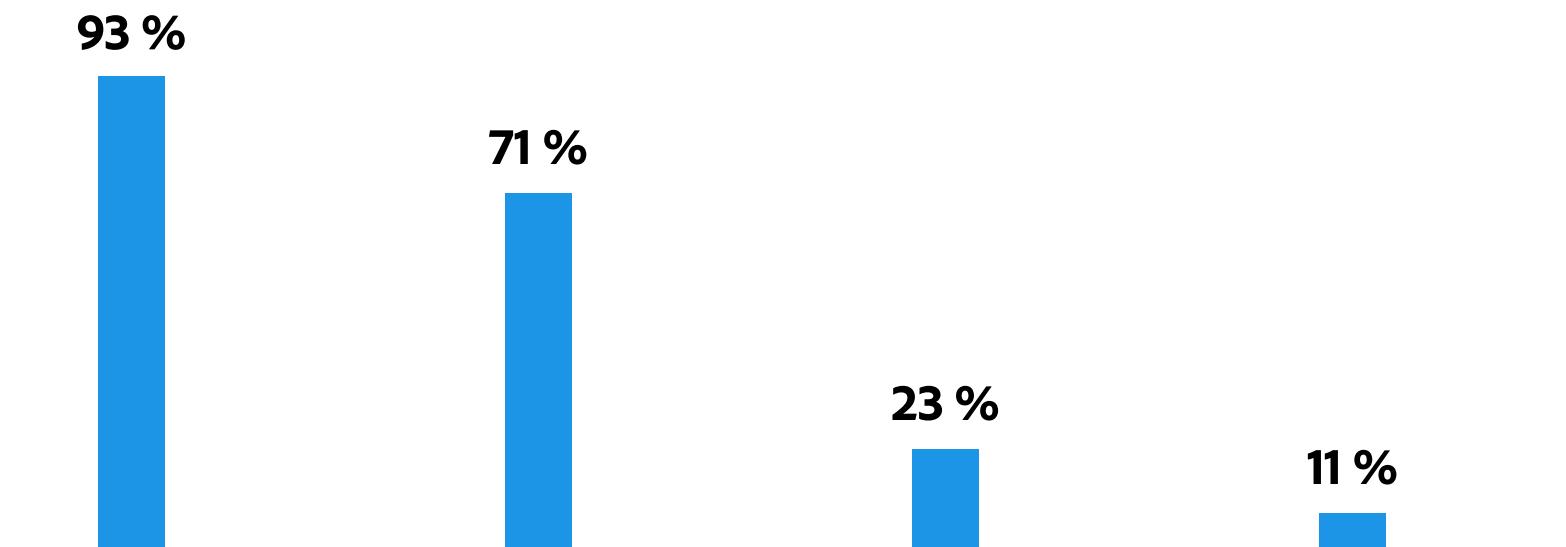
2<sup>e</sup> partie :

# IA générative : adoption et impact



# Une technologie au potentiel de transformation incontestable, mais encore méconnue

## Perception et compréhension de l'IA générative



### Grille de lecture

Ce graphique indique le pourcentage d'entreprises d'accord avec les affirmations énumérées ci-dessus (par exemple, 93 % conviennent que l'adoption de l'IA générative réduira leurs coûts d'exploitation).

Alors que l'IA générative poursuit son élan, les établissements financiers souhaitent en tirer parti pour remodeler leurs activités.

Les leaders considèrent l'IA comme une véritable révolution capable de renforcer l'efficacité, de réduire les coûts et d'améliorer l'agilité.

### De grandes attentes : l'impact perçu de l'IA générative

Les établissements financiers reconnaissent largement le potentiel de transformation de l'IA générative, surtout en ce qui concerne la réduction des coûts d'exploitation et l'amélioration des délais de mise sur le marché.

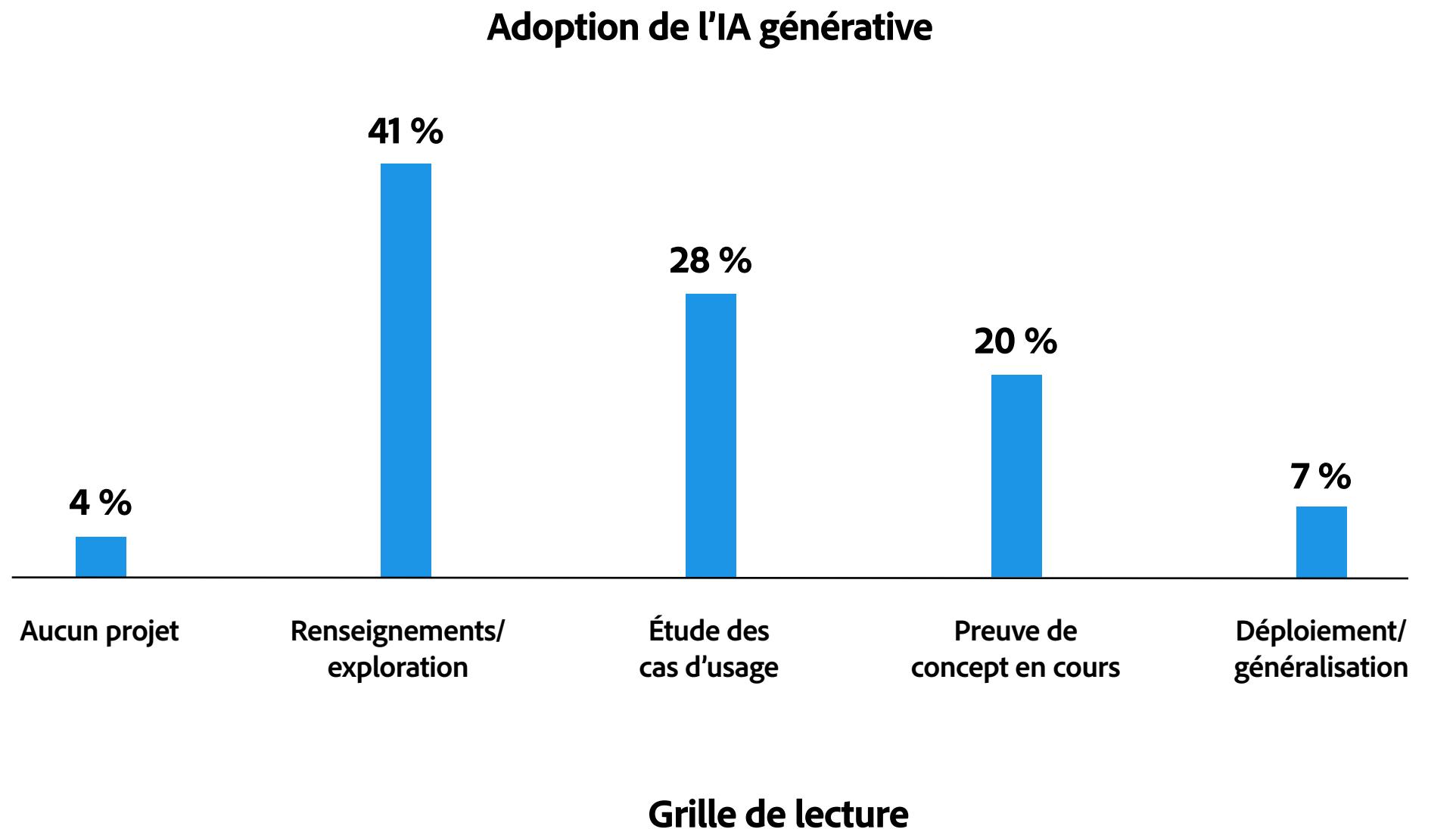
Beaucoup comptent dessus pour automatiser les processus, simplifier les workflows et renforcer l'efficacité, ce qui leur permettra notamment de répondre plus rapidement aux demandes du marché.

### Une approche prudente : la réduction des risques

Malgré cette confiance, il existe un décalage entre la compréhension et la mise en œuvre effective. Peu d'entreprises ont une connaissance approfondie de cette technologie, et elles sont encore moins nombreuses à former activement leurs équipes à son utilisation.

L'incertitude et la volonté de prendre le moins de risques possibles rendent l'approche prudente. Les acteurs du secteur hésitent, notamment, à investir dans le développement des compétences, ce qui retarde l'adoption de l'IA générative à grande échelle. Ils ont besoin de davantage de clarté, de cas d'usage éprouvés et de la mise en place de garde-fous avant de s'engager pleinement dans une transformation impulsée par l'IA.

# Le décalage entre enthousiasme et réalité : l'IA générative toujours en phase de test, avec peu de projets à grande échelle



Si son adoption dans les services financiers progresse, seuls quelques établissements ont dépassé la phase exploratoire pour déployer l'IA à grande échelle dans leurs opérations. La grande majorité s'y intéresse, mais n'en est qu'aux prémisses de l'apprentissage, des tests et de l'évaluation des cas d'usage, ce qui met en évidence les difficultés considérables à généraliser l'utilisation de cette technologie.

## Un intérêt généralisé, mais des actions limitées

L'IA générative suscite l'intérêt de la quasi-totalité des entreprises, mais la plupart se contentent de se renseigner ou d'explorer d'éventuels cas d'usage. Elles reconnaissent l'importance de la technologie, toutefois, la prudence reste de mise. De nombreuses entreprises réfléchissent toujours à la manière d'intégrer l'IA à leurs activités et ne sont pas encore prêtes à s'engager dans des déploiements de grande ampleur.

## Les obstacles au déploiement généralisé

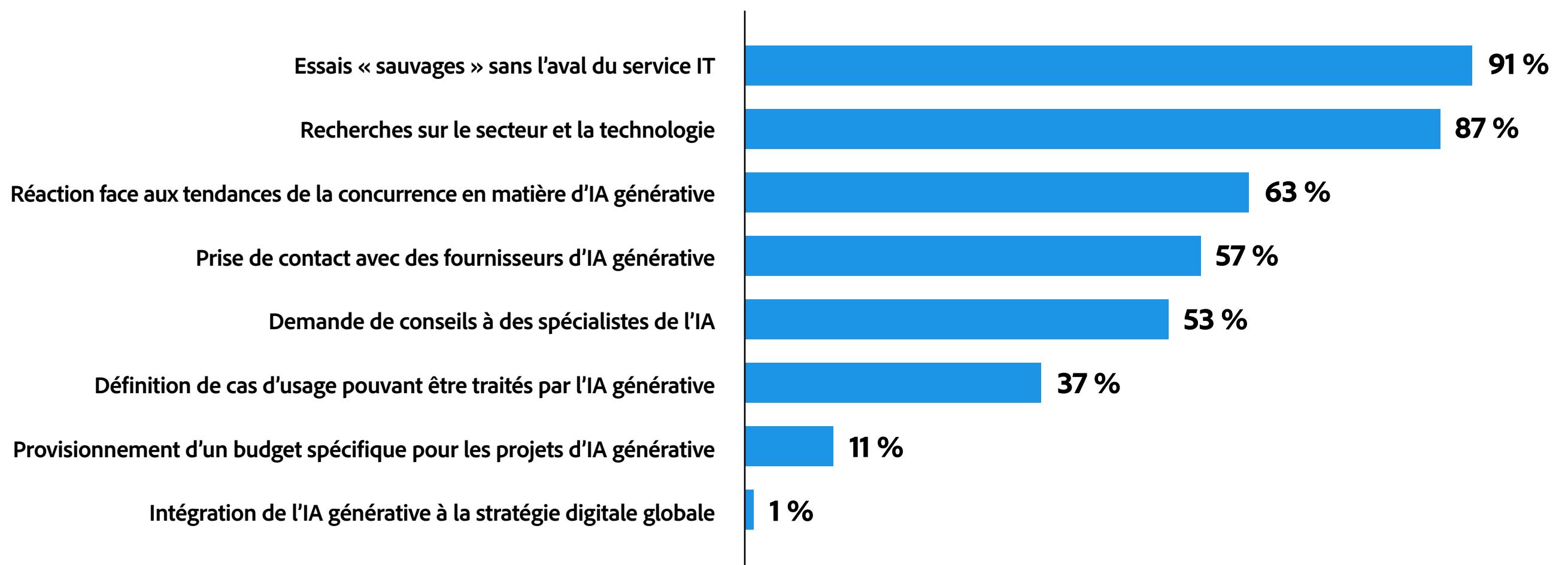
Bien que séduites par cette technologie, très peu d'entreprises progressent dans l'adoption de l'IA à grande échelle, qui nécessite de disposer de jeux de données volumineux et épurés, d'avoir identifié des cas d'usage clairs et de consentir de lourds investissements. Pour surmonter ces obstacles, elles doivent se doter d'une infrastructure adéquate et s'engager à transformer leurs processus.

## La suite des événements

Si l'adoption est lente, les acteurs du secteur cernent de mieux en mieux le potentiel de l'IA générative. L'accumulation progressive des preuves de concept devrait entraîner des déploiements plus larges. Malgré tout, l'adoption à grande échelle restera un défi tant que les questions fondamentales n'auront pas été réglées.

# L'adoption de l'IA générative aidée par les projets « sauvages » et leurs enseignements

## Démarches entreprises pour adopter ou tester l'IA générative



### Grille de lecture

Ce graphique indique le pourcentage d'acteurs du secteur ayant entrepris une démarche particulière lors du test ou de l'adoption de fonctionnalités d'IA générative (par exemple, seulement 11 % ont provisionné un budget spécifique pour les projets d'IA générative).

Les établissements financiers qui ont testé ou déployé l'IA générative à grande échelle privilégient les tests et l'apprentissage rapide à la mise au point d'une stratégie claire.

### Des initiatives non contrôlées

Dans beaucoup d'entreprises, des initiatives pour tester l'IA générative sont menées sans l'aval du service IT. Cela permet d'éviter les longs processus de validation formels et de tester rapidement de nouvelles idées. Grâce à cette agilité, les acteurs du secteur gardent une longueur d'avance dans un environnement en pleine évolution, et apprennent grâce à des tests pratiques plutôt que d'attendre une feuille de route bien définie.

### L'avis des spécialistes

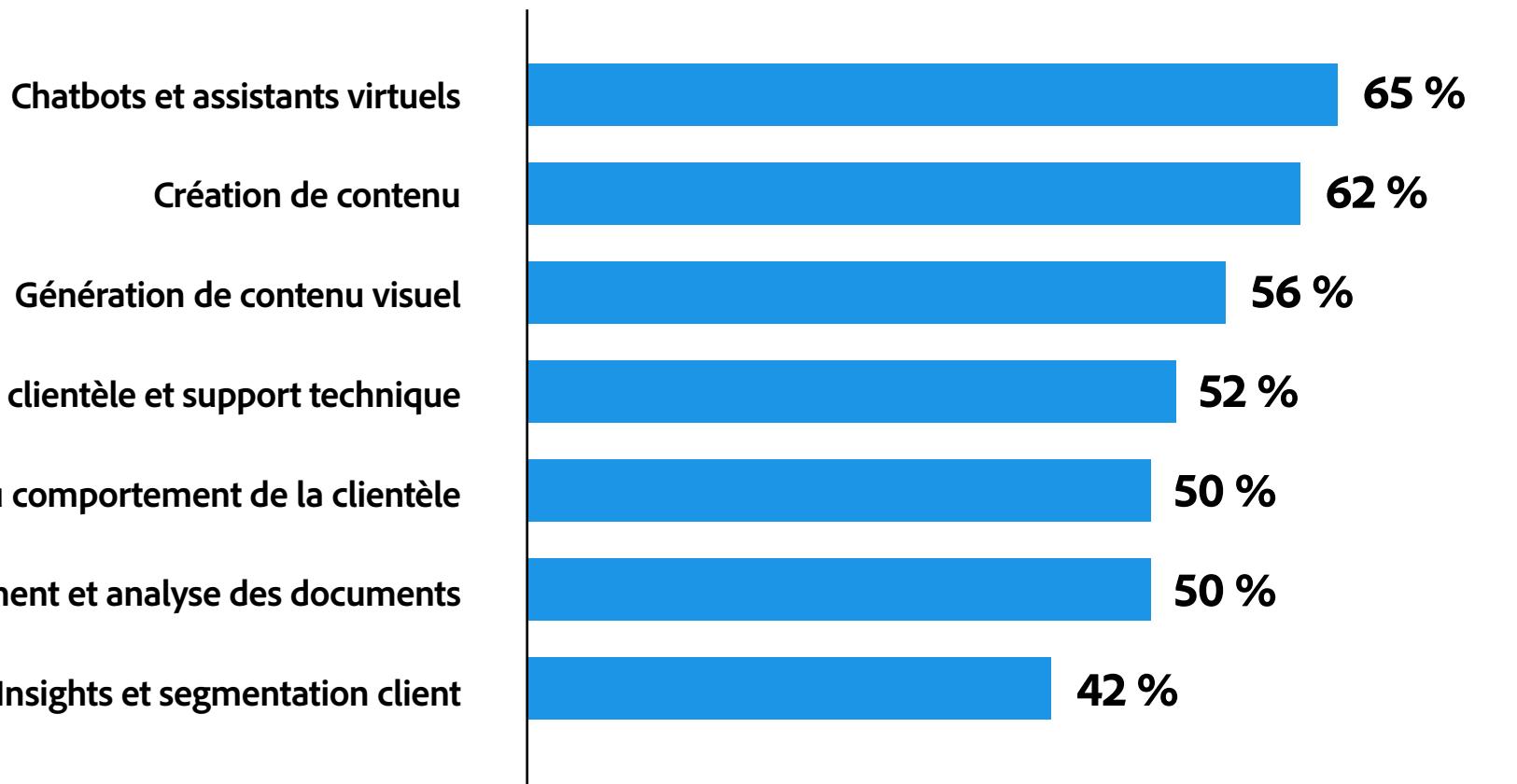
Les établissements financiers surveillent étroitement les tendances du secteur et les agissements de la concurrence. Ils demandent aussi conseil à des spécialistes et des fournisseurs d'IA. Ils ont compris qu'il n'était pas nécessaire de réinventer la roue, et qu'ils pouvaient s'inspirer des réussites et des échecs d'autrui.

### Priorité aux cas d'usage clairs

Au lieu de se laisser gagner par l'enthousiasme général, les acteurs du secteur s'efforcent d'identifier des cas d'usage ciblés dans lesquels l'IA peut apporter de la valeur ajoutée. Ils privilégient les projets où l'impact de l'IA générative est clair et mesurable, comme l'automatisation des processus, la content supply chain ou l'optimisation des expériences client. En définissant clairement ces cas d'usage, ils évitent de gaspiller des ressources sur les projets d'IA généralistes, et se concentrent plutôt sur les initiatives alignées sur leurs objectifs stratégiques.

# La content supply chain et le service client au cœur des priorités en matière d'IA générative

Principaux cas d'usage envisagés



## Grille de lecture

Ce graphique indique le pourcentage d'entreprises qui étudient un cas d'usage particulier en lien avec des fonctionnalités d'IA générative (par exemple, 62 % utilisent l'IA générative pour faciliter la création de contenu).

Les établissements financiers tirent parti de l'IA générative pour transformer des domaines opérationnels essentiels, en mettant l'accent sur la création automatisée de contenu, l'amélioration du service client et le traitement simplifié des documents.

## Content supply chain

L'IA joue un rôle crucial dans la transformation de la content supply chain. Pour augmenter et optimiser leur production de contenu, les acteurs du secteur se concentrent sur la création automatisée de textes, de visuels et de vidéos. Cela réduit le travail manuel lié à la création de contenu et permet de produire des supports de qualité plus rapidement et en plus grand nombre afin d'optimiser le marketing, les communications client et les interactions.

## Service clientèle et chatbots

L'IA générative a également un impact significatif sur le service client. Les chatbots et les assistants virtuels peuvent répondre rapidement aux demandes courantes de renseignements et fournir un accès aux FAQ. Cette assistance immédiate, plus efficace et accessible à toute heure, allège la charge de travail du personnel et améliore la satisfaction client.

## Traitements des documents

Les établissements financiers utilisent l'IA générative pour traiter et analyser leurs documents, afin d'automatiser l'étude de volumes considérables de données. Ce cas d'usage permet une extraction des insights plus rapide et plus précise, ce qui améliore le processus décisionnel et permet au personnel de se consacrer à des tâches à plus forte valeur ajoutée. Cette simplification des workflows documentaires augmente l'efficacité opérationnelle de manière significative.

# Les coûts marketing réduits d'un tiers grâce à l'IA générative, malgré des difficultés à mesurer son impact



**9 sur 10**

croient au potentiel de transformation de l'IA générative



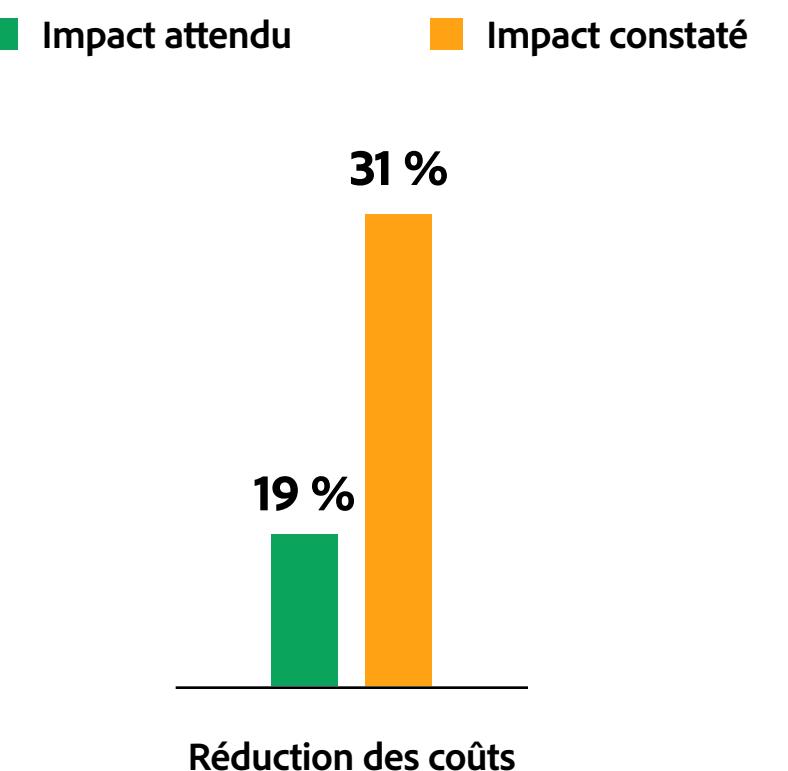
**1 sur 2**

a déjà testé l'IA générative



**1 sur 6**

a pu mesurer l'impact de l'IA générative sur ses coûts marketing



## Grille de lecture

Ce graphique compare le pourcentage de réduction des coûts marketing anticipé avec celui de réduction réelle (par exemple, les établissements financiers ont constaté une diminution de 31 % des coûts marketing grâce à l'IA générative).

Les entreprises qui déplacent l'IA générative réduisent leurs coûts de façon significative.

Si l'impact réel est supérieur à celui anticipé, beaucoup peinent toujours à mesurer ces avantages et donc à quantifier la valeur de la transformation provoquée par l'IA générative.

## Des capacités de mesure limitées

Peu d'entreprises parviennent à mesurer efficacement l'impact financier de l'IA générative, malgré son potentiel évident de réduction des coûts.

La plupart n'ont pas les outils, les processus ou la visibilité sur les données nécessaires au suivi et à l'évaluation des résultats engendrés par l'IA. Sans mesures adéquates, les établissements financiers risquent de manquer l'occasion de peaufiner leurs stratégies et de tirer pleinement parti du potentiel de réduction des coûts de l'IA.

## Un impact plus important que prévu

Les entreprises ont réduit leurs coûts d'exploitation de 31 % alors qu'elles anticipaient une baisse de 19 %.

Bien qu'illustrant les gains d'efficacité considérables procurés par cette technologie, ce chiffre doit être pris avec des pincettes. La plupart des projets d'IA générative demeurent en effet modestes et n'ont pas été confrontés à la complexité d'un déploiement à l'échelle de toute l'entreprise. C'est pourquoi l'impact réel pourrait être moins important que celui d'une expérience encadrée.

3<sup>e</sup> partie :

# Leçons à tirer des leaders

**Leaders :** 6,3 % des personnes interrogées (N = 33) ont été classées comme leaders dans notre analyse. Ces profils présentent les caractéristiques suivantes : l'augmentation de leur chiffre d'affaires est supérieure à celle de leurs homologues, ils ont déjà testé l'IA générative et ils effectuent des évaluations comparatives de leur expérience client.

## LEÇON N° 1

# La comparaison plutôt que la complaisance

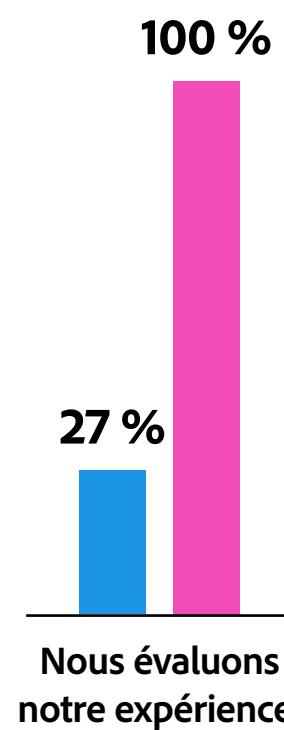
**Les leaders évaluent et améliorent constamment chaque aspect de leur expérience client.**

“ Les expériences doivent évoluer comme le fait notre clientèle. Nous avons beaucoup travaillé pour atteindre une expérience digitale de qualité supérieure à la moyenne, mais nous ne pouvons pas en rester là. Nous devons constamment avoir l’œil sur les initiatives des start-ups, et déterminer ce que les jeunes attendent.”

SVP, Experience

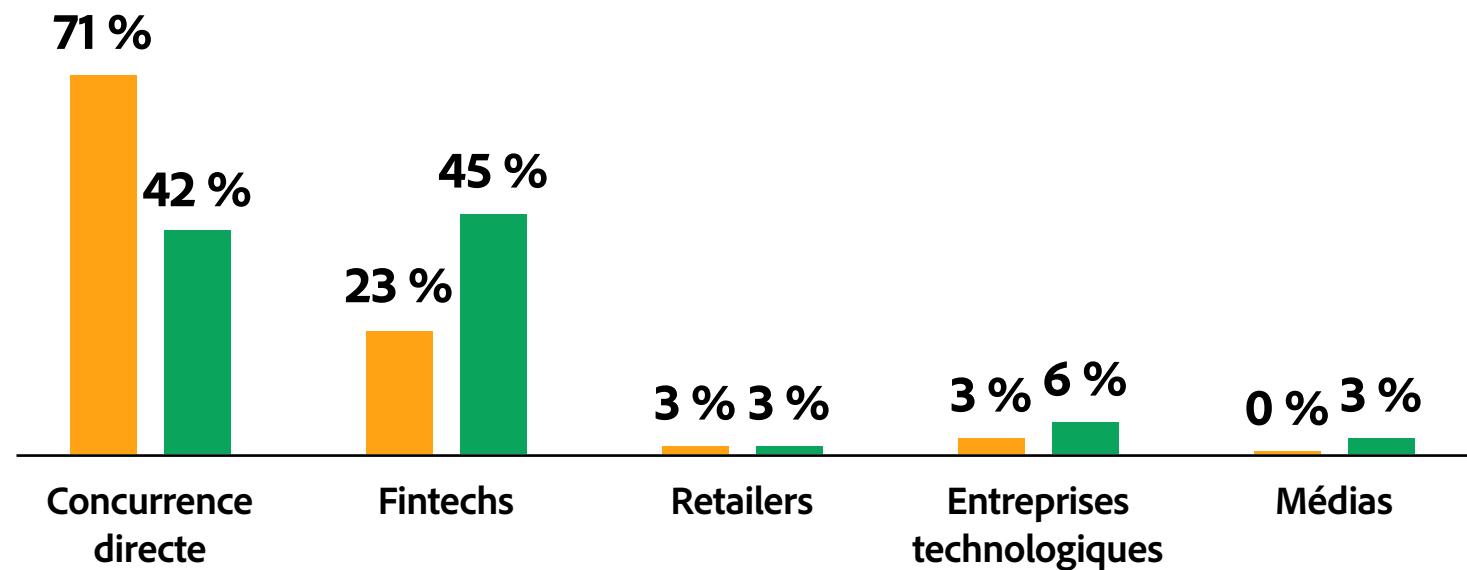
**Seulement 27 % des acteurs du secteur évaluent leur expérience client, contre 100 % des leaders.**

■ Secteur ■ Leaders



**Les leaders du secteur étudient la concurrence indirecte pour améliorer leur expérience client.**

■ Point de comparaison actuel ■ Point de comparaison idéal



Seulement un tiers des acteurs du secteur évaluent leur expérience client contre 100 % des leaders, qui se comparent de plus en plus aux acteurs non traditionnels comme les fintechs ou les entreprises technologiques.

Ce phénomène illustre une évolution de la perception des critères d’une expérience client d’exception dans les services financiers.

## Au-delà de la concurrence directe

Aujourd’hui, la plupart des établissements financiers se contentent de comparer leur expérience client à celle de leur concurrence directe, mais ils semblent vouloir dépasser cette approche traditionnelle.

Dans leur recherche de compétitivité, leur point de comparaison idéal se rapproche des entreprises technologiques et des fintechs.

Ces acteurs ont placé la barre très haut en matière d’expériences digitales, ce qui pousse les établissements financiers à s’inspirer d’autres secteurs pour améliorer la personnalisation, la fluidité et l’efficacité de leurs expériences client.

## LEÇON N° 2

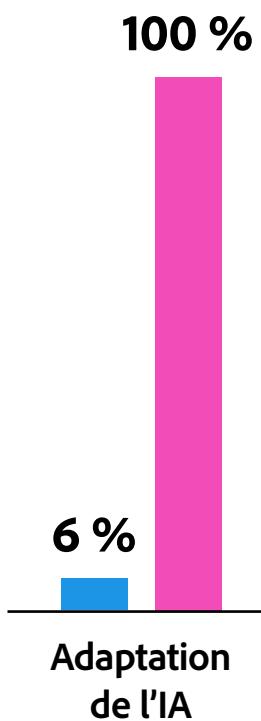
# Les progrès plutôt que la perfection

Au lieu d'attendre la stratégie parfaite, les leaders font des essais.

“C'est un changement culturel. Aujourd'hui, les nouvelles technologies nous permettent d'expérimenter. Certains de nos partenaires stratégiques jouent un rôle essentiel à cet égard. Ils nous soumettent des idées novatrices que nous pouvons tester à peu de frais.”

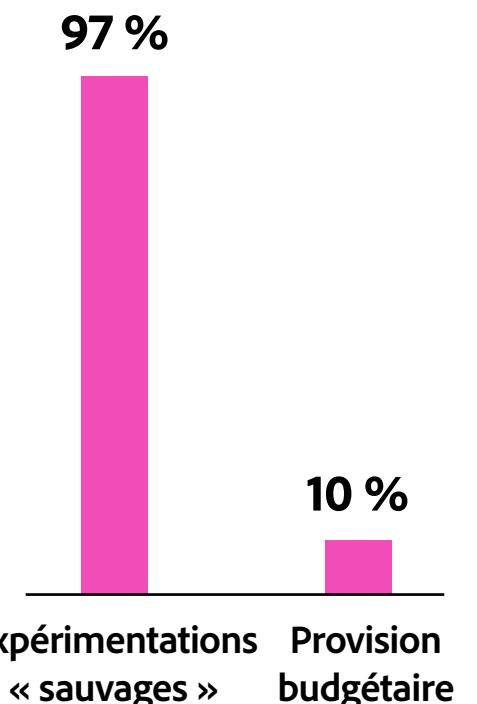
CIO/CTO monde

**Les leaders du secteur généralisent.**  
100 % des leaders généralisent leurs programmes d'IA générative.

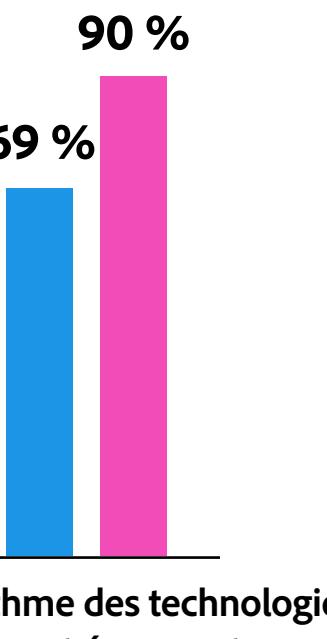


**Les leaders du secteur expérimentent.**  
45 % ont utilisé l'IA générative sans attente particulière ni obligation de ROI.

■ Secteur d'activité ■ Leaders



**Les leaders du secteur s'efforcent de suivre le rythme des nouvelles technologies.**



Moins focalisés sur la perfection, les leaders sont plus enclins à expérimenter les nouvelles technologies. Ils préfèrent les tester et en tirer rapidement des enseignements pour garder un temps d'avance au sein d'un secteur fortement concurrentiel.

## Priorité à l'expérimentation

Les leaders du secteur n'attendent pas de disposer de stratégies sans faille pour déployer l'IA générative. Ils expérimentent activement, menant souvent à bien des projets non conventionnels qui s'affranchissent des processus formels.

Cette méthode leur permet de cerner rapidement le potentiel des nouvelles technologies sans être freinés par la bureaucratie ou une planification rigide.

## Au fait des technologies de demain

Les leaders ne se contentent pas d'expérimenter, ils s'intéressent aussi de près à l'influence des technologies émergentes sur leurs activités et leurs expériences client.

Leur objectif est de réussir à adopter ces nouvelles technologies afin d'obtenir un avantage concurrentiel.

## LEÇON N° 3

# Les talents plutôt que la tradition

**Les leaders estiment que les talents doivent monter en compétences pour que la transformation fonctionne.**

“ Le principal enjeu, c'est le capital humain. Il est impossible de s'imposer comme un leader à l'ère digitale avec les mêmes talents qu'auparavant. Je ne remets pas en cause les capacités de nos équipes, mais je doute que nous disposions de toutes les compétences nécessaires pour réussir à long terme.”

Stratégie VP



**100 %**

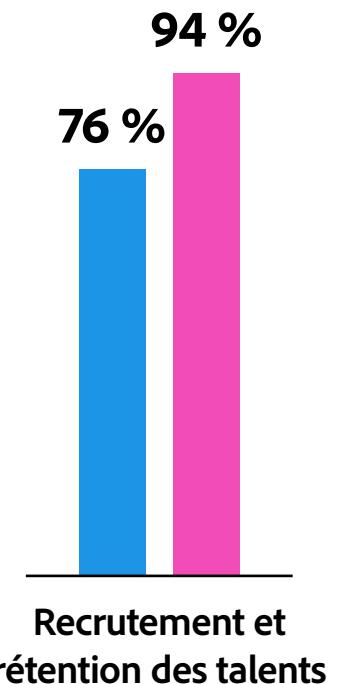
des leaders ont recruté des talents externes dans le cadre de leur transformation.



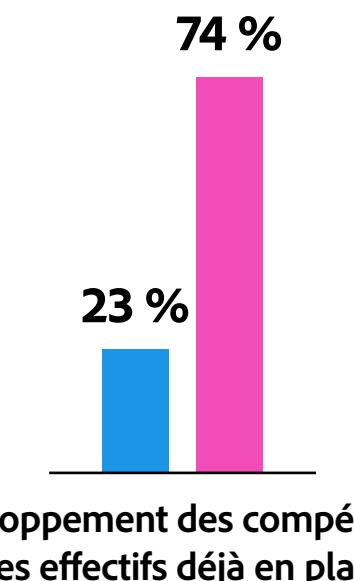
**L'obstacle n° 1**

rencontré par les leaders lors de leur transformation est le recrutement et la rétention des talents.

**Pour les leaders, le recrutement et la rétention des talents sont un sérieux problème.**



**Les leaders investissent dans la montée en compétences de leur personnel durant leur transformation.**



Selon les données recueillies, les talents jouent un rôle crucial dans la transformation. Leur recrutement, leur rétention et leur montée en compétences sont désormais une priorité absolue. Dans ce domaine, les leaders surpassent largement le reste du secteur, autant par le biais de recrutements externes que par le développement des compétences en interne.

## Les talents : un facteur de transformation

Le recrutement et la rétention des talents sont au cœur des stratégies de transformation des leaders. La capacité à faire appel à une expertise externe et à combler le déficit de compétences s'avère cruciale pour rester compétitif dans un paysage en constante mutation.

Les leaders savent que le recrutement de personnes compétentes dans leurs équipes est essentiel pour déployer de nouvelles technologies et mettre en œuvre des changements efficaces.

## Montée en compétences : les leaders investissent

Les leaders traitent les difficultés du secteur à retenir les talents de manière proactive en développant les compétences en interne. Grâce à cette vision avant-gardiste, ils constituent des effectifs plus agiles, parés pour l'avenir et capables de s'adapter au changement.

## LEÇON N° 4

# L'alignement plutôt que les ambiguïtés

**Les leaders estiment que l'alignement interne est l'élément fondamental pour mener à bien leur transformation.**

“ Ayant moi-même participé à de nombreux projets de transformation, je peux affirmer sans ambages qu'il est impossible de garantir leur réussite sans leadership adéquat. Les leaders doivent avoir la latitude nécessaire pour mettre tout le monde en ordre de marche. Il n'y a pas d'autre solution.”

EVP Digital



## N° 1 : leadership et gouvernance

Les leaders citent le leadership comme critère n° 1 pour réussir un projet de transformation.



**100 %**

des leaders ont mis en place un leadership et une gouvernance clairs pour mener à bien leur projet de transformation.



## N° 2 : alignement des objectifs et des KPI

Les leaders citent l'alignement comme critère n° 2 pour réussir un projet de transformation.



**90 %**

des leaders ont aligné leurs objectifs et leurs KPI dans le cadre de leur transformation.

La réussite d'un projet de transformation repose essentiellement sur un leadership solide et un modèle opérationnel parfaitement aligné.

## La condition sine qua non : le leadership

Les leaders conviennent qu'un leadership fort est l'ingrédient indispensable aux projets de transformation. Pour être efficace, ce leadership doit fournir une orientation, inculquer le sens des responsabilités et s'assurer que les équipes sont motivées et armées pour surmonter des changements complexes.

Sans gouvernance solide et leadership fort, les transformations risquent d'être bloquées ou de ne pas atteindre leur plein potentiel.

## L'importance de l'alignement des KPI

Outre le leadership, l'alignement des objectifs des équipes et des KPI est jugé essentiel pour garder le cap et préserver la cohésion lors d'une transformation. En impulsant un effort concerté, les leaders maintiennent la transformation sur les bons rails et s'assurent que chaque équipe travaille à atteindre des objectifs clairement définis.

Cet alignement contribue à décloisonner les opérations et garantit des progrès mesurables, liés aux objectifs globaux de l'entreprise.

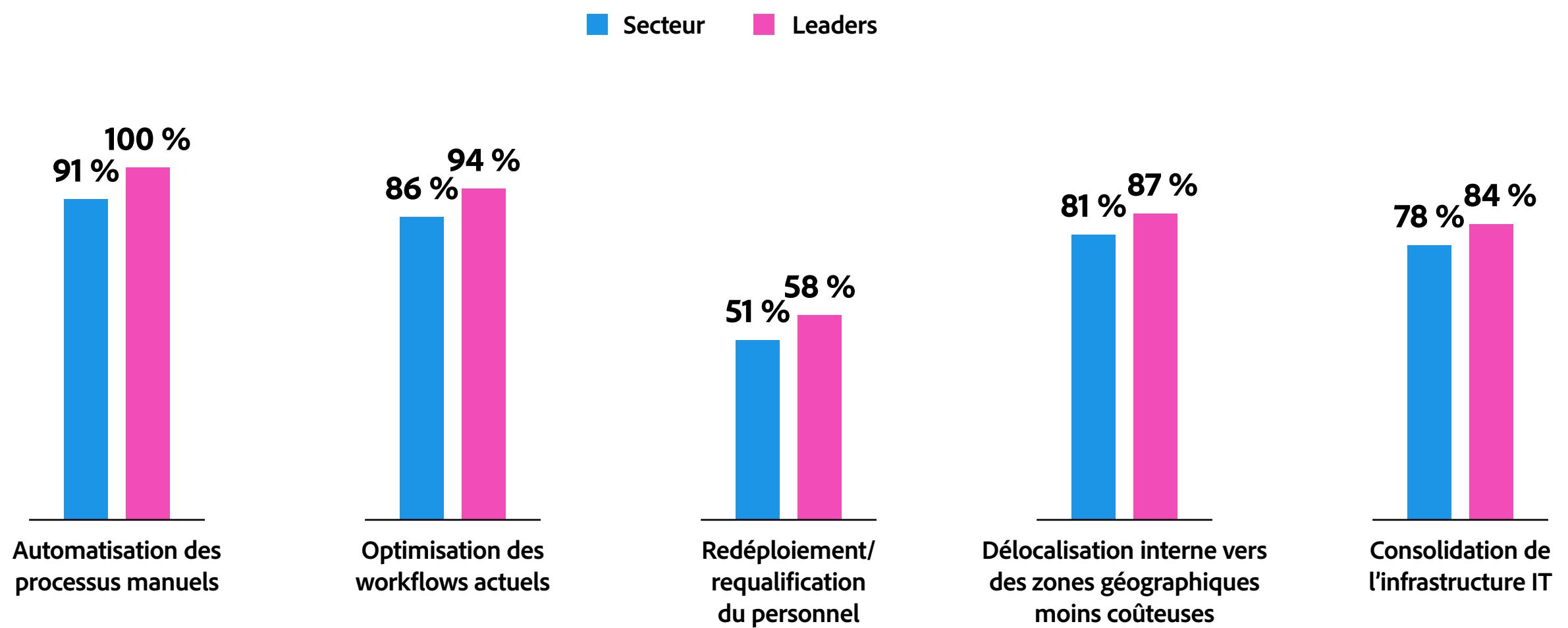
## LEÇON N° 5

# Le résultat plutôt que le beau jeu

Les leaders s'efforcent de décupler l'efficacité et d'obtenir des résultats.

“ Nous recherchons activement les possibilités de délocalisation (interne), car elles nous aident à respecter les budgets, mais aussi à nous rapprocher de la codification et, à terme, de l'automatisation des processus.”

VP, Operations



Les leaders font passer l'efficacité opérationnelle avant tout. Pour atteindre leurs objectifs, ils donnent la priorité à l'optimisation des processus et des ressources, qui prennent à leurs yeux sur les avancées technologiques et la transformation à grande échelle.

Seules des améliorations progressives et quantifiables leur permettent de gagner en efficacité et de réduire les coûts.

## Donner la priorité aux gains d'efficacité progressifs

Les leaders sont plus nombreux que la moyenne du secteur à inscrire l'automatisation des processus manuels et l'optimisation des workflows parmi leurs principales priorités, ce qui traduit un intérêt marqué pour la valorisation des opérations existantes, moins risquée que d'autres initiatives très prometteuses.

## Allouer les ressources de manière ciblée

Pour optimiser l'efficacité des ressources, les leaders s'efforcent également de requalifier leurs équipes et de les délocaliser vers des régions moins coûteuses. Redéployer les talents et consolider l'infrastructure IT sont donc les deux leviers actionnés pour gagner en souplesse et maîtriser les coûts.



## À PROPOS D'INCISIV

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

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

[incisiv.com](#)

EN PARTENARIAT AVEC



## À PROPOS D'ADOBE

Nous donnons à chacun et à chacune les moyens de créer des expériences digitales à fort impact. Depuis plusieurs décennies, nos solutions de création aident notre clientèle à créer les marques les plus prestigieuses au monde. Toutefois, l'expérience client est loin de se limiter à une application, une publicité ou une page web bien conçue.

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

[adobe.com](#)

# Personnalisation à grande échelle

**Envie de savoir comment votre entreprise peut réaliser une personnalisation à grande échelle ? Découvrez les outils indispensables à votre réussite, à chaque stade du parcours client :**

### Adobe Customer Journey Analytics

Faites-vous rapidement une idée précise des parcours empruntés par votre clientèle, en ligne et hors ligne, et proposez-lui des expériences en temps réel d'exception déployées à grande échelle, grâce aux insights fournis.

[En savoir plus](#)

### Adobe Real-Time CDP

Tirez parti de notre solution complète de gestion des données client, de l'acquisition à la fidélisation, qui intègre des outils avancés et des fonctionnalités de traitement.

[En savoir plus](#)

### Adobe Journey Optimizer

Gérez les interactions client entrantes et les campagnes omnicanal sortantes en utilisant des insights en temps réel et des workflows optimisés par l'IA pour interagir à tout moment et partout avec une seule personne ou avec des millions d'entre elles.

[En savoir plus](#)