



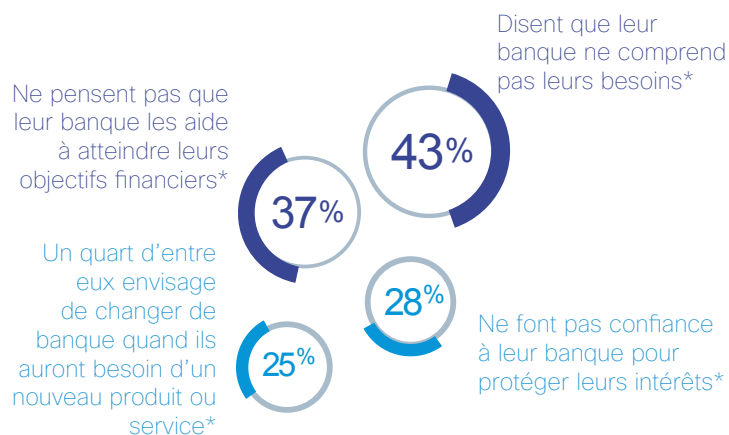
La transformation numérique des services financiers : une valeur sûre

Aujourd'hui, pour se différencier, les banques et les compagnies d'assurance ne peuvent plus se contenter d'offrir des produits et services de qualité à des prix compétitifs. Ils doivent avant tout résoudre les problèmes réels de leurs clients, explique James Cronk, directeur de la division Services financiers et commerces de Cisco. Et cela nécessite un projet de transformation numérique.

Dans le domaine des services financiers, la transformation numérique est aussi exaltante que redoutable. Dans des secteurs comme celui du commerce et grâce aux initiatives audacieuses d'acteurs qui n'hésitent pas à tout bouleverser, comme Amazon et Apple, nous assistons à une belle démonstration de ce qu'il est possible de faire quand l'entreprise construit son modèle économique autour de l'objectif de satisfaire les besoins du client.

Parvenir à ce niveau d'innovation n'est pas chose facile pour les entreprises prestataires de services financiers établies, celles qui ont des méthodes de travail bien ancrées, qui ont construit au fil du temps des systèmes informatiques, aujourd'hui rigides, et qui sont soumises à une certaine complexité. Pourtant, les perspectives sont très prometteuses et justifient largement l'investissement. Dans tous les cas, le changement est nécessaire. Dans un marché où les marges sont minces, la concurrence acharnée et les taux de fidélisation de la clientèle faibles, la pire des choses que les banques et les compagnies d'assurance puissent faire est de céder à l'inertie.

Dans une étude de Cisco menée auprès de 7 200 clients d'institutions bancaires dans 12 pays, nombreux sont ceux qui disent ne pas être satisfaits de la qualité des produits et services qu'il reçoivent :



La transformation numérique peut sauver le secteur. Elle offre à l'entreprise la chance de se différencier de ses concurrents, d'interagir plus intimement avec ses clients, de développer les moyens inédits qui lui permettront de connaître les préférences des clients, de réduire les coûts opérationnels tout en optimisant

la qualité d'expérience des clients et de se distinguer des autres à travers la prestation de nouveaux services innovants qui présentent plus d'intérêt.

Résister au changement n'est pas envisageable

Mener à bien le projet de transformation est un processus long, particulièrement à cause des impératifs de sécurité liés à l'optimisation des opérations numériques (augmenter les possibilités que les clients ont sur leurs terminaux mobiles par exemple). Pourtant, sans offensive numérique, les institutions financières risquent de ne pas pouvoir tirer leur épingle du jeu.

Malgré de vaillants efforts pour laisser ouvertes leurs agences les plus fréquentées et augmenter la capacité de leurs centres d'appels, elles seront court-circuitées par leurs concurrents. En effet, ceux-ci auront déjà innové et développé les applications pratiques permettant au client « de sauvegarder spontanément » ou de partager une note de restaurant avec des amis (le type d'applications et de services innovants que Cisco développe en collaboration avec [Garanti Bank](#) en Turquie. D'autres exemples d'applications financières nouvelle génération et axées sur le client permettent les paiements entre personnes via des distributeurs automatiques de billets ou des terminaux mobiles). La banque [Nationwide](#) a même créé une marque différente, baptisée Nationwide Now, qu'elle considère comme un circuit de commercialisation indépendant. Ces puissantes solutions montrent comment le numérique se répercute sur l'activité des succursales en transférant la vente de produits phares vers une plate-forme de conseil centralisée.

La génération Y n'envisage pas une seconde d'appeler un centre d'appels, et cela même s'ils peuvent avoir une réponse rapidement. Ils veulent tout faire en ligne, et sont autant susceptibles d'utiliser les médias sociaux que de demander à être appelés s'ils doivent échanger avec un humain.

Les anciennes générations continuent à préférer les communications en face à face ou avoir une voix réelle au bout du fil. Les initiatives de transformation numérique permettent d'axer ces services sur ces clients et dans les situations où une intervention humaine est nécessaire. Un usage plus intense des technologies dans les agences, par exemple l'installation de bornes en libre-service, le déploiement de liaisons vidéo permettant de recevoir virtuellement les conseils d'un spécialiste (services utiles dans les zones reculées ou faiblement peuplées) etc., peut contribuer à réduire les coûts et à optimiser les interactions individualisées.

Indéniablement, les institutions financières ont de plus en plus de mal à se démarquer en proposant des produits ordinaires. Des entreprises de distribution postale jusqu'au supermarchés qui offrent des produits financiers génériques, il y aura toujours un concurrent et un meilleur produit. De surcroît, parce que les organismes de régulation se rangent du côté des consommateurs pour qu'ils puissent changer de prestataire en toute tranquillité, personne ne peut se vanter d'avoir une clientèle fidèle.

Une relation contextuelle avec le client

Une fois que les clients interagissent avec des prestataires de services financiers par les moyens plus élaborés que rendent possibles le numérique, les opportunités de profilage de ces clients (circonstances familiales, projets de vie) deviennent plus intéressantes. Les solutions de CRM doivent alors être axées sur l'anticipation du prochain événement marquant dans la vie du client afin de présenter le bon conseil au bon moment et de proposer une offre personnalisée adaptée aux circonstances concrètes.

Connaître intimement le client et le contexte dans lequel il évolue est un objectif que les commerçants se sont fixé depuis longtemps ; les services financiers doivent faire de même. Ceux qui réussissent le mieux dans ce secteur sont le plus souvent les acteurs présents depuis 5 à 10 ans, ceux qui ont fait émerger les idées nouvelles, mais qui n'ont pas à supporter le fardeau d'une structure commerciale complexe et d'une infrastructure informatique ancienne.

Les acteurs du secteur des services financiers essaient de trouver un équilibre entre la nécessité d'innover et celle de protéger ce qu'ils ont construit sur des décennies. L'idée est d'établir ou d'acquérir des entités distinctes qui leur permettent de tester de nouvelles solutions sans être ralentis par l'activité principale et sans non plus la mettre en danger. BBVA s'est employé à racheter des banques exclusivement en ligne et des éditeurs de logiciels donnant ainsi une claire indication de ses orientations futures.

Anticiper les gros achats

Dans les pays développés, le secteur des services financiers est dynamique et saturé. La capacité d'innovation et de réinvention d'une entreprise et des services qu'elle offre est donc un enjeu important. Offrir des prix préférentiels aux nouveaux clients ou récompenser les clients fidèles ne permet pas une différenciation durable. En fait, la différenciation s'opère à travers le bénéfice concret pour le client. Nous revenons à l'idée qu'il est nécessaire de bien « connaître » le client et de se donner les moyens de satisfaire ses besoins avant qu'ils ne se présentent.

Il est évident que pour améliorer l'expérience du client, les prestataires de services financiers peuvent déjà commencer par simplifier l'utilisation des services financiers. Si un client cherche à acheter une voiture, un prêt compétitif est pré-approuvé, puisque la banque connaît son profil à ce moment précis de sa vie et qu'aucun calcul ou approbation n'est nécessaire. Au lieu de reporter l'achat proprement dit jusqu'à ce que les formalités soient toutes terminées, le client peut d'ores et déjà récupérer sa nouvelle voiture. La démarche d'obtention d'un prêt immobilier serait tout aussi intéressante. L'idée est de simplifier la vie du client dans toutes les démarches qui s'accompagnent habituellement de contraintes administratives.

Déployer les technologies

L'analyse de données massives (Big Data) donne l'occasion de concrétiser ces possibilités. Les prestataires de services financiers peuvent s'en servir pour comprendre précisément le comportement de leurs clients, pour anticiper leurs projets de vie et pour évaluer les risques qu'ils présentent pour certains produits.

Bien entendu, dans le secteur des services financiers, les impératifs de protection de la vie privée et de sécurité sont plus lourds qu'ailleurs, dans la mesure où davantage d'informations et de transactions sont gérées électroniquement. Ils ne doivent toutefois pas freiner l'innovation.

Pour protéger leur agilité et leur liberté d'innovation, les acteurs du secteur des services financiers doivent axer leurs efforts sur le déploiement intelligent et tous azimuts de solutions de sécurité, en commençant par leur principale plate-forme numérique. En gérant l'activité dynamiquement à travers le réseau, ils peuvent maintenir le degré de contrôle nécessaire sans faire obstacle au déploiement d'un nouvel ensemble de services et d'applications mobiles. Cette approche permet aussi de faire appel à des experts externes pour déployer des solutions de protection des données en tant que services gérés.

Définir une feuille de route

Le plus grand défi lié à la transformation numérique réside dans le fait que la plupart des acteurs en ont compris la nécessité et ont engagé des stratégies. Cela implique qu'il ne faut pas perdre de temps dans la planification.

Dans l'élaboration d'une stratégie, il faut considérer les étapes suivantes :

- Appréhender le changement de manière graduelle. L'époque des programmes qui bouleversent tout est révolue. Les acteurs du secteur des services financiers doivent au contraire étudier tous les moyens permettant de développer des applications et des services pouvant être greffés à leurs systèmes existants.
- Commencer par exploiter les données de tous les points de connexion grâce aux systèmes d'analyse afin d'acquérir des informations intéressantes sur la clientèle, lesquelles permettront de piloter des interactions plus personnalisées et contextuelles.
- Commencer par conduire des innovations dans des domaines ciblés, autour de produits ou segments de marché spécifiques, puis tirer les leçons qui permettront de transformer d'autres activités de l'entreprise. Ceci permettra de sécuriser les bénéfices et de renforcer la justification commerciale du projet de transformation.
- Comprendre les objectifs ultimes et réétudier les besoins en compétences. Déterminer si le personnel employé dans les succursales et dans le centre de contacts a besoin de mises à niveau, étant donné la place importante que prennent les services de conseil par rapport aux ventes de produits.

Étudier de près toutes les options

La transformation numérique offre des perspectives très prometteuses pour les banques et les compagnies d'assurance. Elles pourront repenser leurs rôles et leurs services, mais sans rien laisser au hasard. Nos activités de conseil et de développement technologique ainsi que les partenariats stratégiques mis en place peuvent contribuer à la réalisation de l'ensemble des projets évoqués ci-dessus et plus encore.

Quelle que soit leurs visions, les entreprises du secteur des services financiers n'ont pas d'autre choix que d'aller dans le sens du changement qui est imminent. Il y a des moments où l'on ne gagne rien à attendre. C'est le cas aujourd'hui.

- Pour avoir des informations détaillées sur les répercussions possibles d'une numérisation avancée des services financiers, lisez notre livre blanc : http://cs.co/loE_FS_whitepaper