

2019 Rapport sur les ventes digitales dans le secteur bancaire

Rapport annuel



TEMENOS
AVOKA IS NOW **TEMENOS**

| Sommaire

03 Les ventes digitales dans le secteur bancaire en 2019

10 Matrice de maturité des ventes digitales en 2019

15 Index Trois ans de progrès

16 Index Mid Market

19 À propos de l'étude de 2019

Les ventes digitales dans le secteur bancaire en 2019

Les attentes des clients dans le secteur bancaire continuent de s'accroître en matière de commodité et d'efficacité, partant du principe que l'ouverture d'un compte client ou d'un compte professionnel, l'obtention d'une carte de crédit ou d'un compte de complément de retraite devraient être aussi simples que d'acheter un livre sur Amazon. Pour faire face à la concurrence, les banques du monde entier ont réagi, certaines se mettant en avant dans le domaine digital, d'autres y étant entraînées plus lentement. L'édition 2019 de notre rapport annuel relate la maturité d'un segment et d'un marché global demeurant ouvert mais comprenant des écarts et des opportunités à saisir pour se différencier du lot.

Au cours des quatre dernières années, Avoka appartenant maintenant à Temenos, a commandité une étude annuelle évaluant les progrès réalisés par les banques pour offrir le summum en matière de ventes digitales - et examiner comment elles permettent aux nouveaux clients d'accéder à leurs produits.

Cette étude de Temenos mesure les capacités d'ouverture de comptes en ligne de 60 grandes et moyennes banques représentant trois régions :

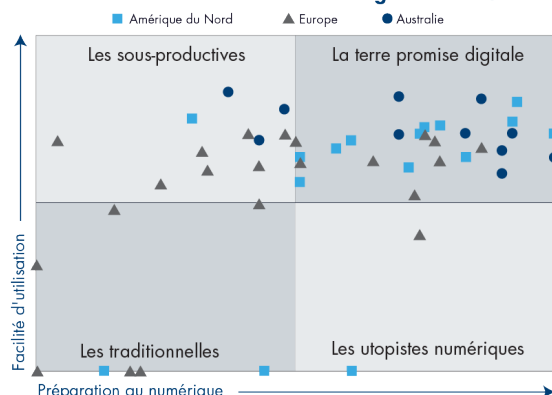
l'Amérique du Nord, l'Europe et l'Australie. Elle classe et compare leurs offres en fonction des zones géographiques, des produits et des fonctionnalités, à la fois en termes de taux d'ouverture des comptes et de qualité d'expérience.

Le nouvel élément notable de cette année est l'index Mid Market, qui met l'accent sur les différences notoires entre les grandes, petites et moyennes entreprises du secteur bancaire.

FAITS MARQUANTS DU RAPPORT DE 2019

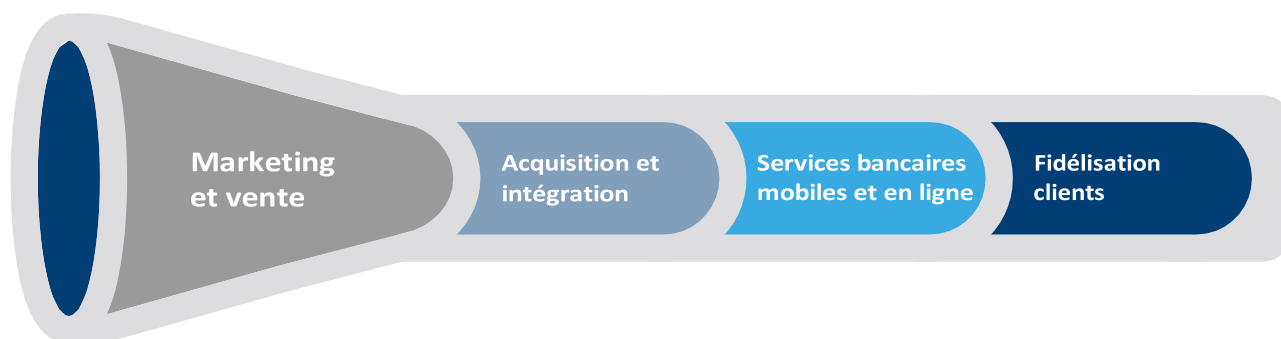
- Un marché médian existe pour les banques qui sont proches de **75 milliards de dollars** en actifs, devancées aussi bien par leurs plus petits que par leurs plus grands concurrents.
- Les plus grandes banques américaines occupent désormais **la première place mondiale** en matière de ventes digitales destinées aux particuliers.
- Les services bancaires aux entreprises demeurent **une opportunité inexploitée** dans le monde entier.
- 65 % des banques actives sur le plan digital ont atteint la **Terre promise digitale**, c'est la première fois qu'une majorité de banques obtient ce score.

Matrice de maturité des ventes digitales en 2019



VENTES DIGITALES

Les parcours clients sont bien documentés et éveillent l'attention sur la gestion et la conservation des comptes. Cependant, quelle que soit l'efficacité des programmes marketing d'une banque, la transition critique entre « Envoyez votre demande » et « Demande approuvée » détermine le nombre de clients potentiels ayant franchi le pas. Ce processus couvrant l'acquisition et l'intégration des clients est ce qu'on appelle les **ventes digitales**. Durant les dernières années, au fur et à mesure que d'autres étapes du parcours numérique évoluaient, les grandes et petites banques sont entrées en concurrence sur un point principal : les ventes digitales sont la clé pour obtenir plus de clients et de revenus.



CHIFFRES CLÉS DE L'ANNÉE 2019

Le trois quarts des comptes pour particuliers peuvent s'ouvrir en ligne

Les services bancaires pour particuliers à l'échelle mondiale se stabilisent à 76 % en termes d'ouvertures de comptes de dépôt en ligne.

Il n'y a que 10 % d'écart entre le numérique sur mobile et sur ordinateurs

Le mobile est donc enfin devenu courant, 50 % des comptes de tous types pouvant être ouverts sur des appareils mobiles. Il y a deux ans, le mobile représentait à peine la moitié de ce qui était disponible en ligne. L'écart est aujourd'hui de 10 %.

L'Amérique du Nord devance l'Australie pour la première fois

Dans l'importante catégorie des services aux particuliers, l'Amérique du Nord a devancé pour la première fois l'Australie, en atteignant 75 % d'adoption de services mobiles.

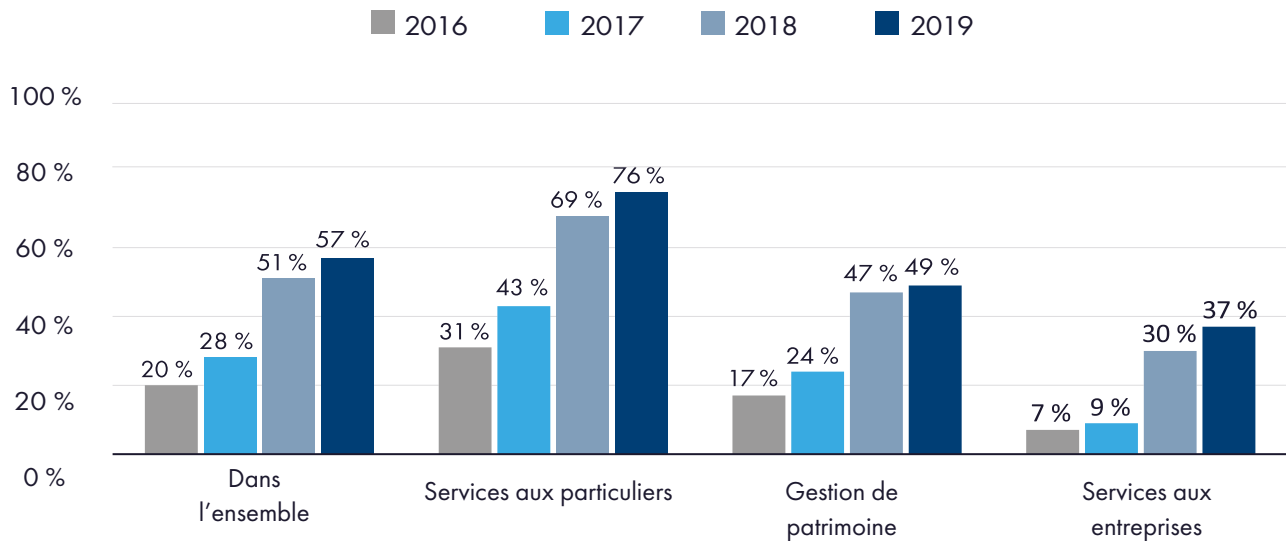
En Europe, les services aux entreprises ont doublé

L'ouverture des comptes professionnels a connu sa plus forte hausse en Europe, passant de 20 % à 38 %, mais les changements ont été plus lents dans le reste du monde.

Écart 5x supérieur pour le marché du Mid Market

Alors que l'écart entre les fonctionnalités mobiles des petites et grandes banques était faible, il est 5 fois plus grand pour les banques du Mid Market.

Ventes digitales de services bancaires : croissance d'une année sur l'autre



RETROSPECTIVE DES VENTES DIGITALES

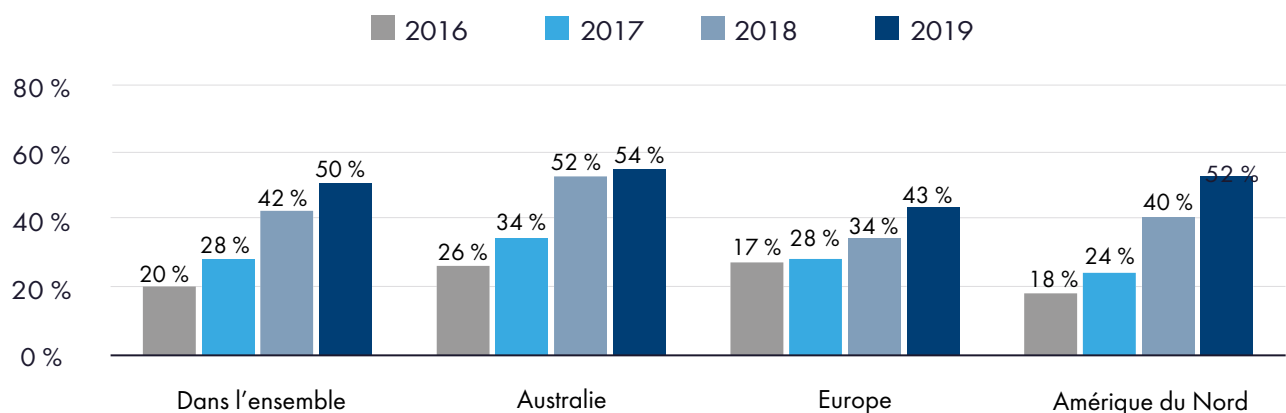
Dans l'ensemble, les ventes digitales de services bancaires ont augmenté dans le monde entier, mais l'amélioration a été plus lente qu'en 2018 qui a vu les chiffres monter en flèche. Comme toujours, les services bancaires aux particuliers se situent bien au-dessus des autres secteurs d'activité, représentant 76 % de tous les comptes ouverts en ligne. La croissance a-t-elle atteint ses limites ?

Fait surprenant toutefois, les comptes de gestion de patrimoine et les comptes d'entreprises, deux secteurs d'activité essentiels et présentant un potentiel énorme pour l'ouverture de comptes numériques, accusent encore un retard considérable.

LE MOBILE POURSUIT SA PROGRESSION

Comme l'an dernier, il n'est pas surprenant que les fonctionnalités mobiles continuent de s'étendre. Il convient toutefois de noter le ralentissement de cette progression en Australie, région habituellement en tête. Contrairement à l'Amérique du Nord, où, pour la première fois, plus de 50 % des produits de tous les types peuvent être ouverts sur mobile, et ce pourcentage est encore plus élevé pour les États-Unis.

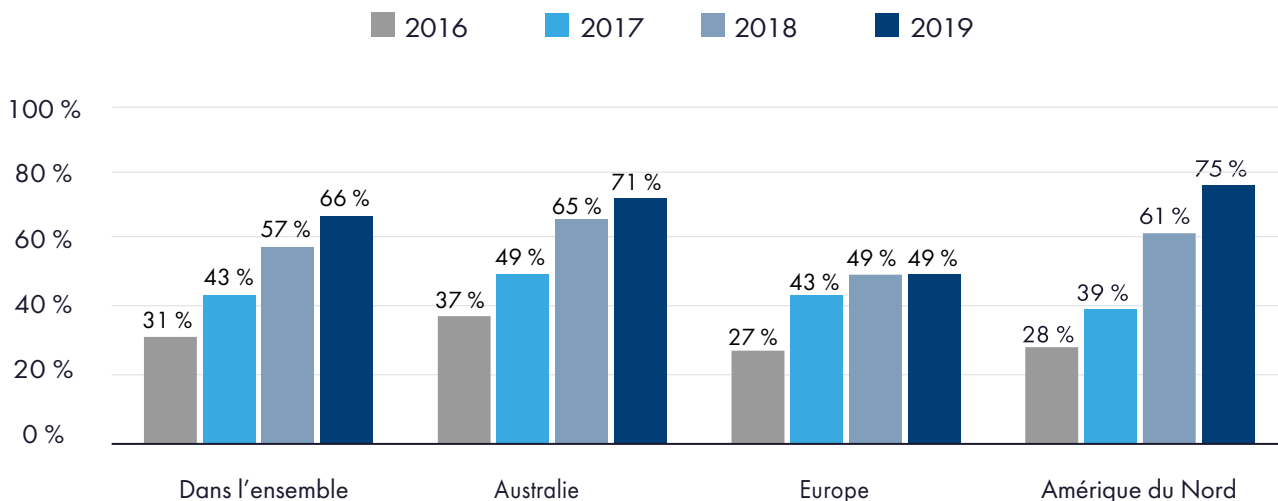
Progrès d'une année sur l'autre des fonctionnalités mobiles



SERVICES BANCAIRES AUX PARTICULIERS

Les produits pour particuliers ou de la banque de détail continuent en tête de la progression des ventes numériques. Plus de deux tiers des produits dans le monde sont disponibles sur mobile, soit plus du double de ce qui avait été calculé il y a trois ans, lors de notre première étude. Cette année, l'Amérique du Nord connaît une montée considérable et se positionne pour la première fois devant l'Australie. L'Europe se stabilise à moins de 50 % concernant les services mobiles.

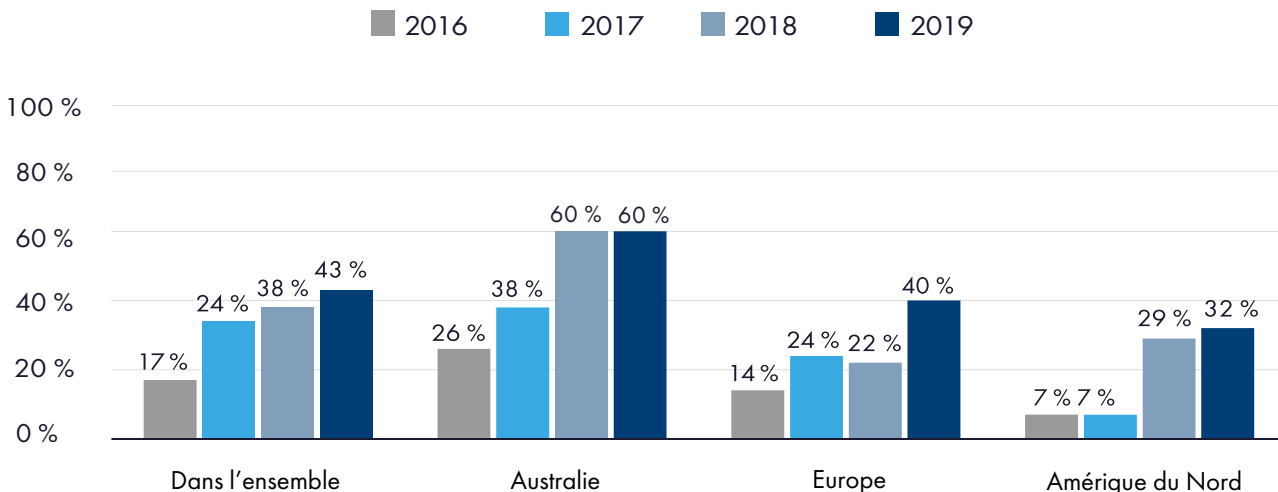
Ouverture de comptes bancaires personnels sur mobile



PRODUITS DE GESTION DE PATRIMOINE

Les produits de gestion de patrimoine pris en compte dans cette étude sont variés. Cela va des simples certificats de dépôt aux comptes-titres traditionnels. Ils se classent bien en deçà des services bancaires pour particuliers en termes de potentiel d'activation de ventes numériques. À l'exception d'une hausse importante en Europe, cette catégorie reste stable dans le monde entier. Ce n'est pas un point essentiel d'activité en Australie ou en Amérique du Nord.

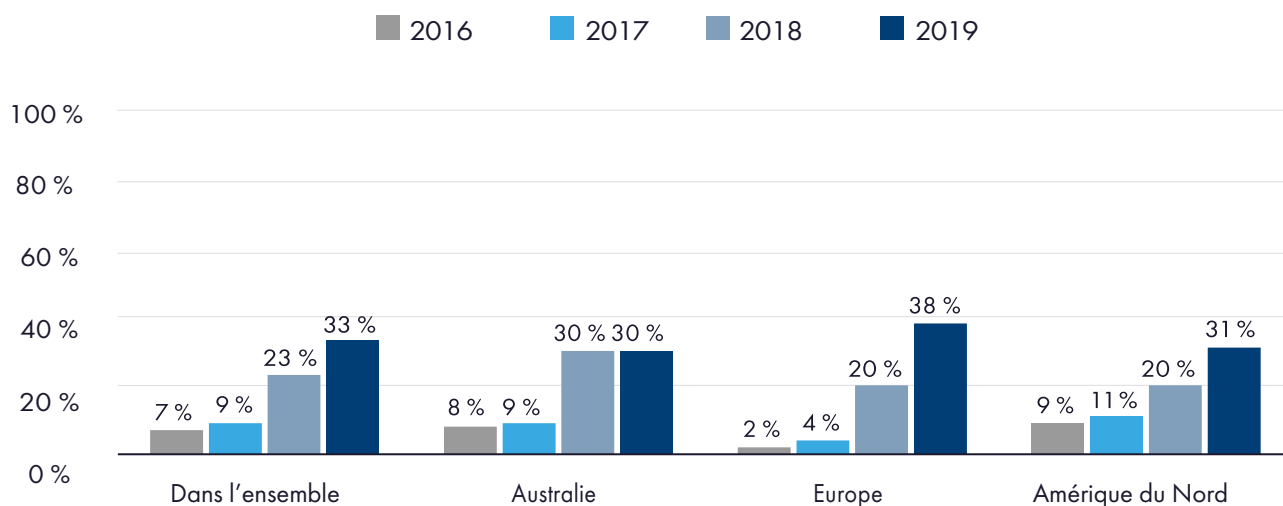
Ouverture de comptes de gestion de patrimoine sur mobile



SERVICES BANCAIRES AUX PME

L'ouverture d'un compte pour petite entreprise (ou PME) est à la fois le type de compte le plus rentable et le plus complexe pour la plupart des banques. Les chiffres relatifs à l'accessibilité des produits en ligne reflètent la complexité de la situation, mais aussi une croissance constante à mesure que les banques commencent à utiliser les ventes numériques pour se différencier dans cet important segment de marché. Malgré les nouveaux défis apparus l'an dernier en matière de connaissance du client et de conformité des comptes entreprise, l'Europe et l'Amérique du Nord ont réalisé des progrès considérables. L'Australie ne s'est pas du tout focalisée sur ce segment, passant ainsi de la région la plus élevée à la plus basse en termes d'intégration du mobile.

Ouverture d'un compte PME sur mobile

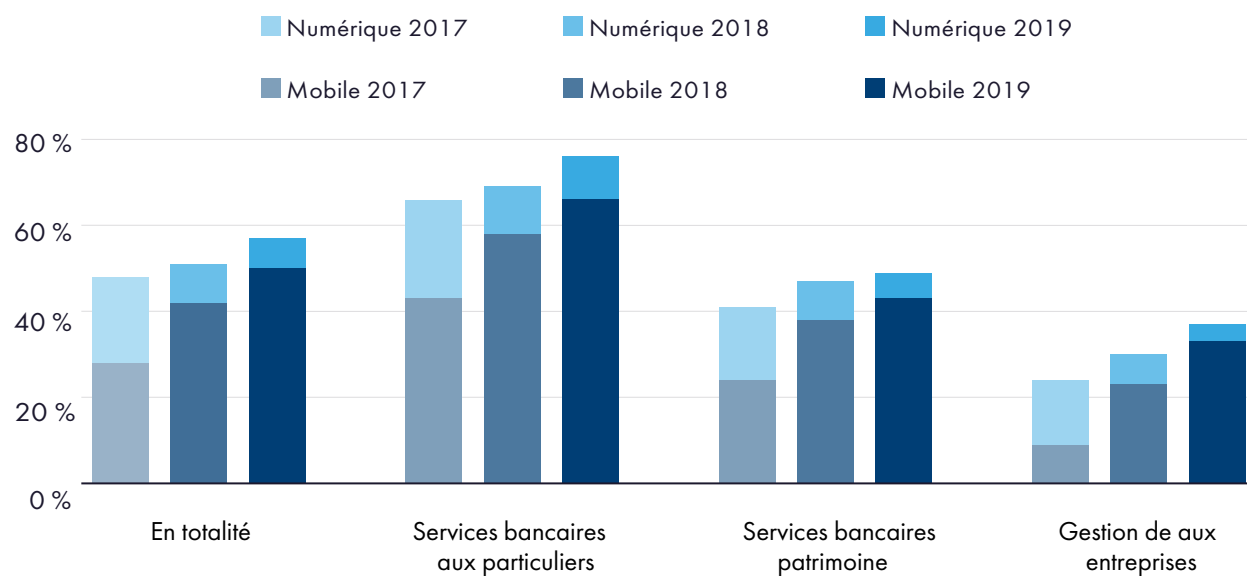


PRODUITS SUR MOBILE VS. EN LIGNE

Notre définition des ventes digitales comprend à la fois les appareils mobiles et les ordinateurs. Pour être considérée comme mobile, une demande d'ouverture de compte doit être adaptée à la taille de l'écran et pratique à utiliser sur un petit appareil. Aucun téléchargement et/ou installation d'une application dédiée ne doit être nécessaire.

Au cours des trois dernières années, l'écart entre le numérique (y compris sur ordinateurs) et le mobile n'a cessé de se réduire. Aujourd'hui, les deux sont quasiment au même niveau - il est irréaliste d'offrir une option de vente numérique qui ne fonctionne pas sur mobile. Alors qu'en 2017, les capacités numériques globales représentaient 2 fois celles sur mobiles, la différence est aujourd'hui inférieure à 10 %. Toute banque s'intéressant sérieusement au digital s'assure que ses applications sont compatibles avec les appareils mobiles.

Mobile vs numérique



OUVERTURE DE COMPTE OMNICAL

La capacité d'offrir une expérience véritablement omnicanal est une caractéristique importante de cette étude. Elle permet à un client de commencer l'ouverture d'un compte sur une session, puis de continuer ultérieurement sur le même appareil ou sur un autre, ou sur un canal différent. Les cas d'utilisation sont variés. Exemples :

- Lancer une demande sur mobile puis arrêter et reprendre chez soi ou au bureau, où se trouvent toutes les informations utiles.
- Demander l'ouverture d'un compte joint et l'enregistrer pour permettre au conjoint de remplir sa partie.
- Commencer une demande en ligne, la compléter en agence ou avec l'assistance téléphonique.
- Commencer une demande en ligne, abandonner pour une raison inconnue, puis la reprendre après avoir été contacté par un conseiller commercial de la banque.

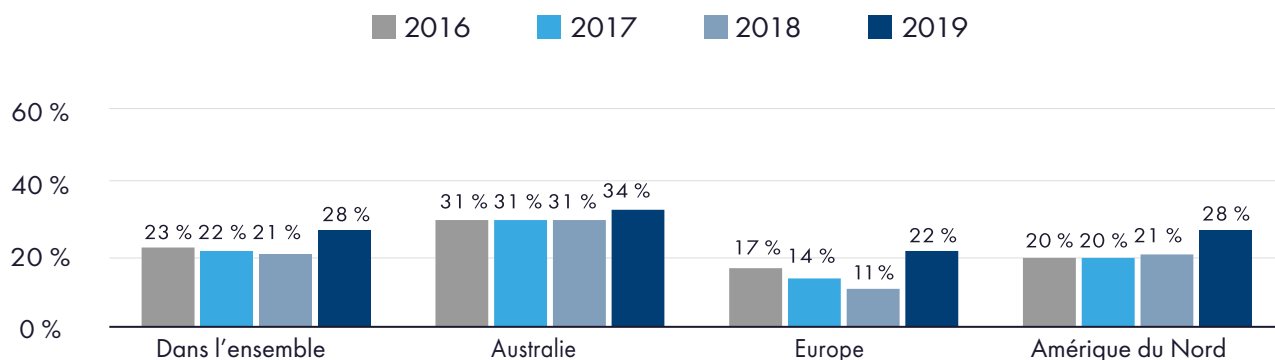
Ce ne sont que quelques exemples du procédé complet d'ouverture d'un compte omnicanal. Le plus important est de comprendre qu'un grand nombre de demandes ne sont pas traitées en une seule session. Sans l'omnicanal et ses fonctionnalités, le processus de vente digitale ne peut être d'une efficacité optimale.

SAUVEGARDER ET REPENDRE

La fonction clé d'ouverture d'un compte omnicanal est « sauvegarder et reprendre ». Elle vous permet d'arrêter votre demande à un moment précis et de la reprendre plus tard. Cela doit être fait de manière sécurisée, sans avoir à créer de nom d'utilisateur, de mot de passe, ou à télécharger un logiciel. Cela implique généralement de donner au client un code unique lui permettant de s'identifier pour terminer sa demande.

Étonnamment, les progrès sont lents dans la mise en œuvre de cette fonctionnalité complexe. Bien que les trois régions affichent une hausse de leurs capacités en matière de « sauvegarder et reprendre », elles ne dépassent pas 28 % et accusent un retard considérable par rapport aux statistiques générales d'ouverture de comptes mobiles.

Ouverture de compte avec la fonction « sauvegarder et reprendre »



Matrice de maturité des ventes digitales en 2019

Classement de Temenos en matière de capacité et d'adaptation digitale

Pour la quatrième année consécutive, Avoka/Temenos publie sa matrice de maturité des ventes digitales, un outil exclusif qui mesure la capacité digitale de chaque grande banque selon deux indicateurs clés :

1. **Quantité** : le pourcentage de produits et services aux particuliers pouvant être souscrits en ligne (axe horizontal).
2. **Qualité** : la facilité ou les obstacles pour les clients d'ouvrir un compte de dépôt, produit phare de la banque (axe vertical).

L'intersection de ces deux résultats devient un point dans l'un des quatre quadrants. Le meilleur quadrant - « Terre promise digitale » - affiche les résultats les plus élevés en termes de quantité de produits disponibles pour les particuliers et de qualité de l'expérience offerte, comme en témoigne la facilité d'utilisation du compte de dépôt de la banque.

L'outil TES d'Avoka (Transaction Effort Score™) est utilisé pour les évaluations de la qualité. Il mesure l'effort requis par un client potentiel pour ouvrir un compte de dépôt en ligne. Des évaluations TES complètes ont été développées par l'équipe service clients d'Avoka afin de fournir l'optimisation quantitative détaillée de l'ensemble des parcours client. L'évaluation TES abrégée utilisée ici permet de classer l'expérience de candidats anonymes.

LA TERRE PROMISE DIGITALE

Les banques situées dans l'angle supérieur droit possèdent les ingrédients essentiels au succès numérique : elles ont appris à faire évoluer leurs capacités de ventes digitales et disposent des connaissances et de l'infrastructure technologique nécessaires pour offrir une expérience client de grande qualité. Les banques se situant dans la « Terre promise digitale » ont réussi à

mettre de nouveaux produits numériques sur le marché et la plupart restent sur leur lancée avec des hausses régulières.

LES SOUS-PRODUCTIVES

Ces banques obtiennent de très bons résultats dans la catégorie « Facilité d'utilisation » pour leur produit phare, mais n'ont pas encore déployé la technologie nécessaire pour la majorité de leurs produits. Elles ont prouvé avoir la compétence requise, mais doivent encore évoluer.

LES UTOPISTES NUMERIQUES

Celles-ci ont fait des progrès sur la quantité, mais pas assez sur la qualité globale de l'expérience qu'elles offrent. Elles déploient des capacités digitales, mais leur expérience utilisateur est inférieure à celle de leurs pairs pour le compte de dépôt phare, ce qui indique qu'elles n'ont pas encore atteint la différenciation numérique et le leadership qu'elles recherchent.

LES TRADITIONNELLES

Enfin, les traditionnelles se classent dans la catégorie la plus basse. Bien qu'il ne reste aujourd'hui que peu de banques dans ce quadrant, elles demeurent fermement dépendantes des canaux héréditaires et doivent encore faire leurs preuves en matière de vente digitale. Que ce soit intentionnel ou non, les traditionnelles vivent toujours dans un monde non numérique.

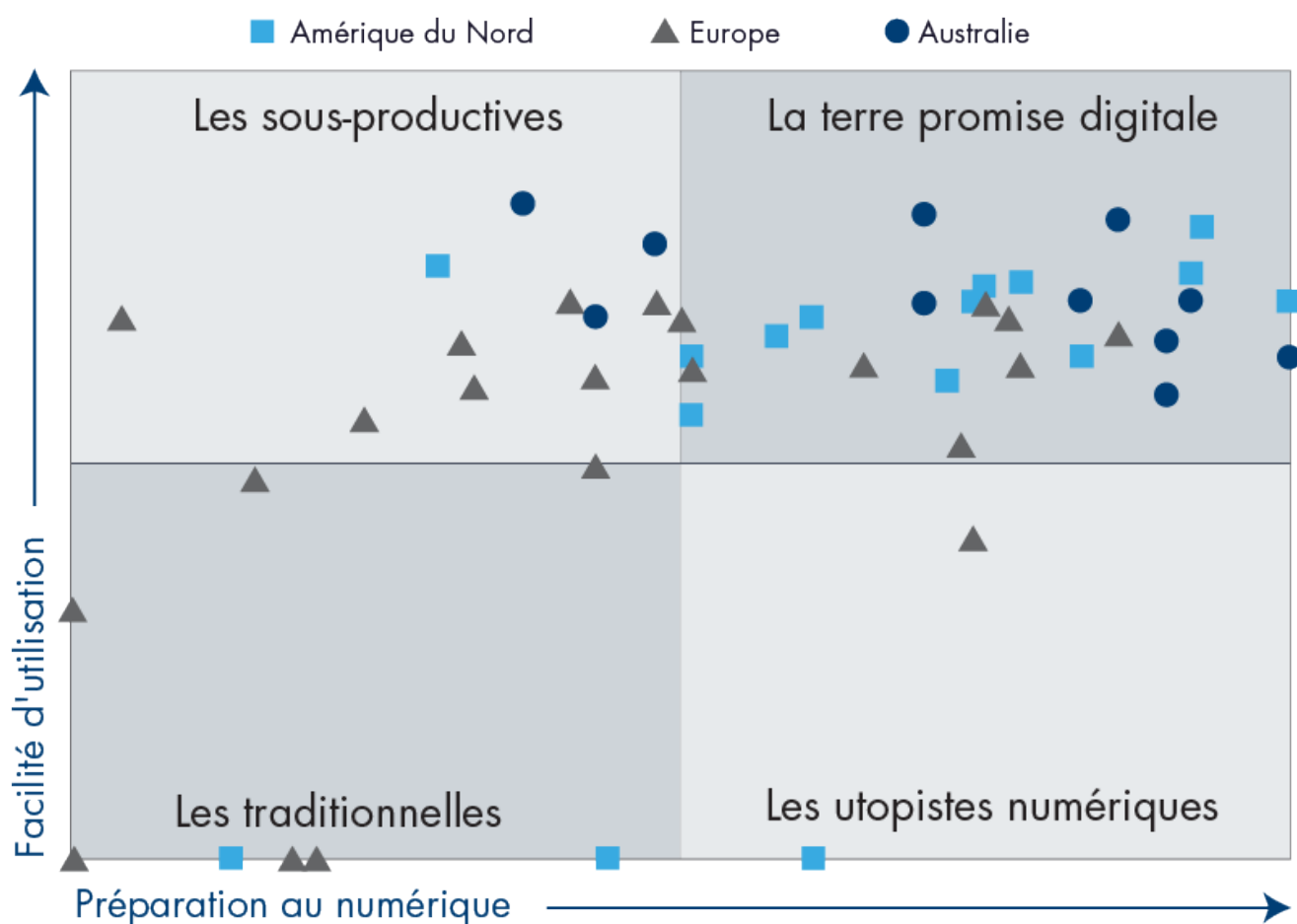


RÉSULTATS DE LA MATRICE DE MATURITE DES VENTES DIGITALES 2019

La majorité des banques ont réalisé des progrès substantiels ou sont arrivées en « Terre promise digitale », 56 % des grandes banques de l'étude ayant atteint un certain niveau dans ce quadrant. La plupart des autres banques se trouvent juste à l'extérieur de la limite, en territoire « Sous-productives ». Il s'agit d'un changement important par rapport à 2017, car la plupart des banques appartenaient encore aux catégories « Traditionnelles » et « Sous-productives ».

Il est clair que pour les services bancaires aux particuliers, les plus grandes institutions ont fait d'énormes progrès dans la numérisation de leur gamme de produits. Leurs investissements entamés il y a plus de trois ans portent leurs fruits.

Matrice de maturité des ventes digitales en 2019

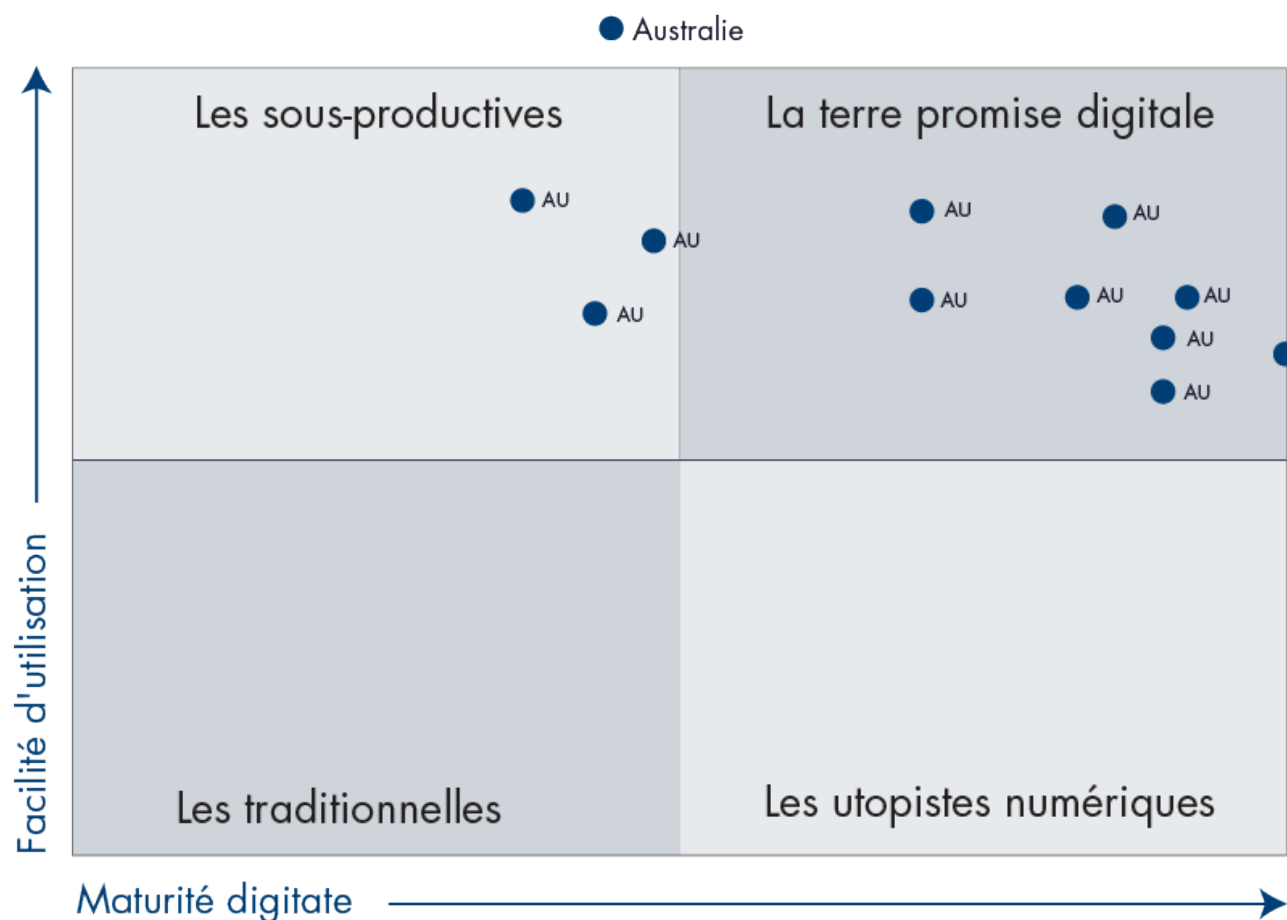


Les résultats obtenus par région sont présentés à l'appui.

AUSTRALIE

Les études réalisées au cours des quatre années précédentes ont montré que l'Australie a dominé le monde sur le plan digital. Mais cette position s'estompe, non pas parce que les banques australiennes ont pris du retard, mais parce que leurs produits bancaires pour les particuliers ont atteint leurs limites en termes d'amélioration. Huit établissements australiens sur onze se trouvent en « Terre promise » et les trois autres ne se situent pas loin derrière. Le simple fait d'offrir des produits en ligne aux particuliers n'est plus un facteur de différenciation - ces banques devront désormais proposer d'autres produits et davantage de fonctionnalités pratiques pour se démarquer.

Matrice de maturité des ventes digitales 2019 en Australie

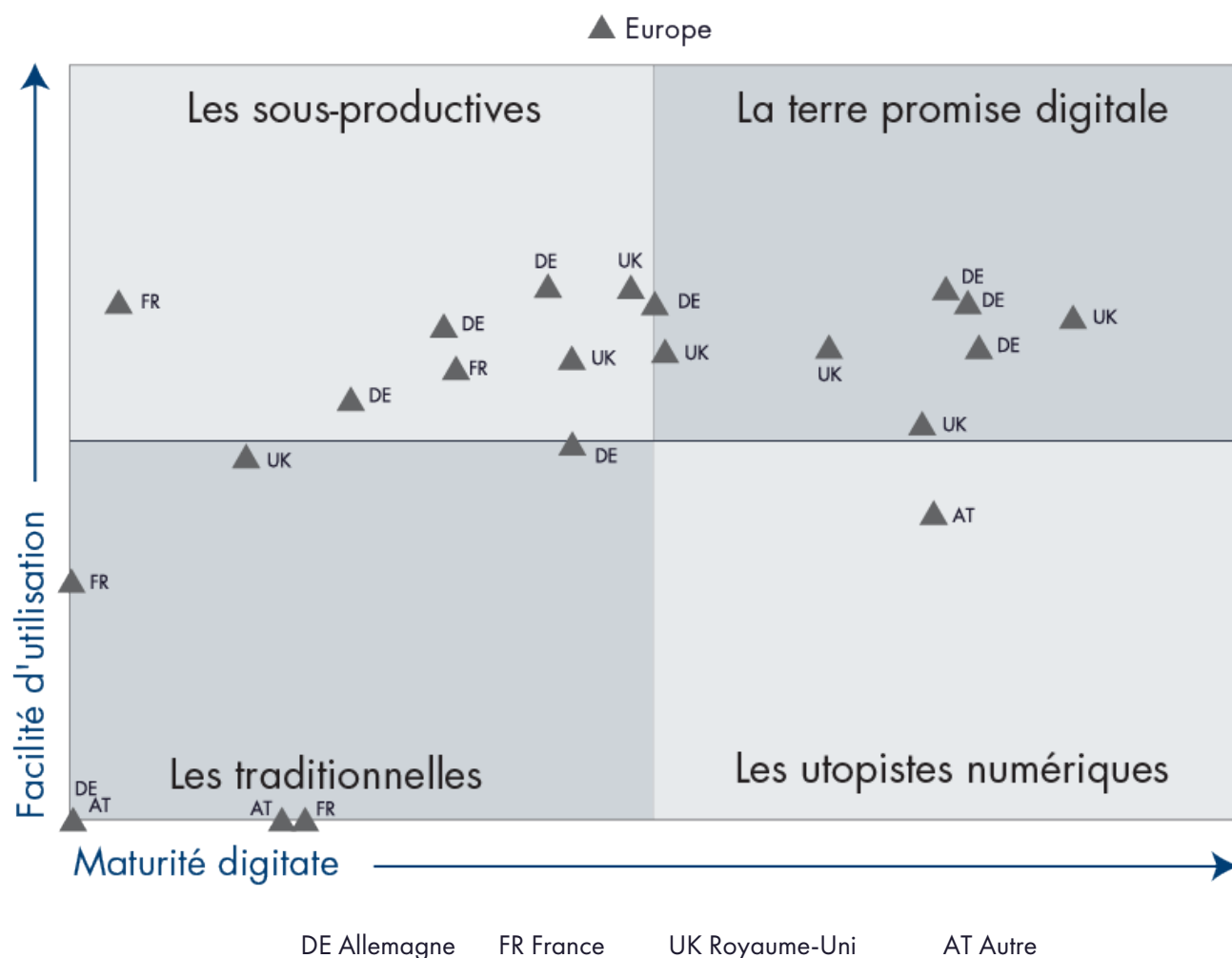


EUROPE

En revanche, notre étude sur les banques européennes montre que l'Europe n'est pas si bien placée. En effet, les services bancaires aux particuliers ne se sont guère améliorés depuis 2018. Nous les répartissons de manière égale entre les deux quadrants avec un résultat TES de haute qualité. Plusieurs banques en France, en Allemagne et dans d'autres pays ont obtenu de très mauvais résultats, aucune ouverture de compte numérique n'ayant été réalisée.

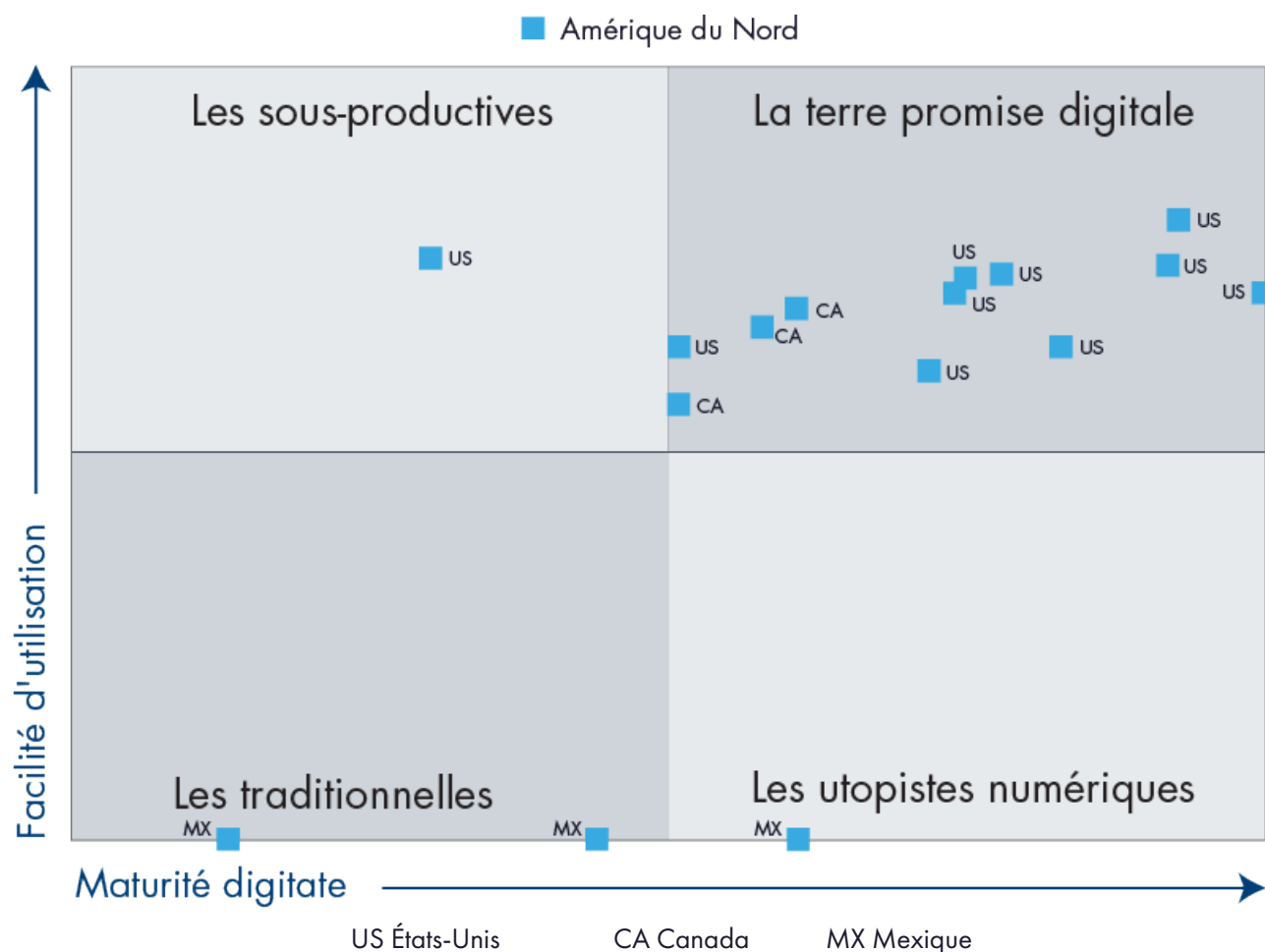
L'avènement de l'Open Banking et du GDPR en 2018, qui a détourné les banques de leurs projets en matière de ventes digitales, en est peut-être une cause.

Matrice de maturité des ventes digitales 2019 en Europe



Le graphique identifie les banques par pays. Nous avons le Royaume-Uni (UK), l'Allemagne (DE), la France (FR) et le reste (AT) que nous n'identifions pas afin de ne pas citer ces banques dans notre étude.

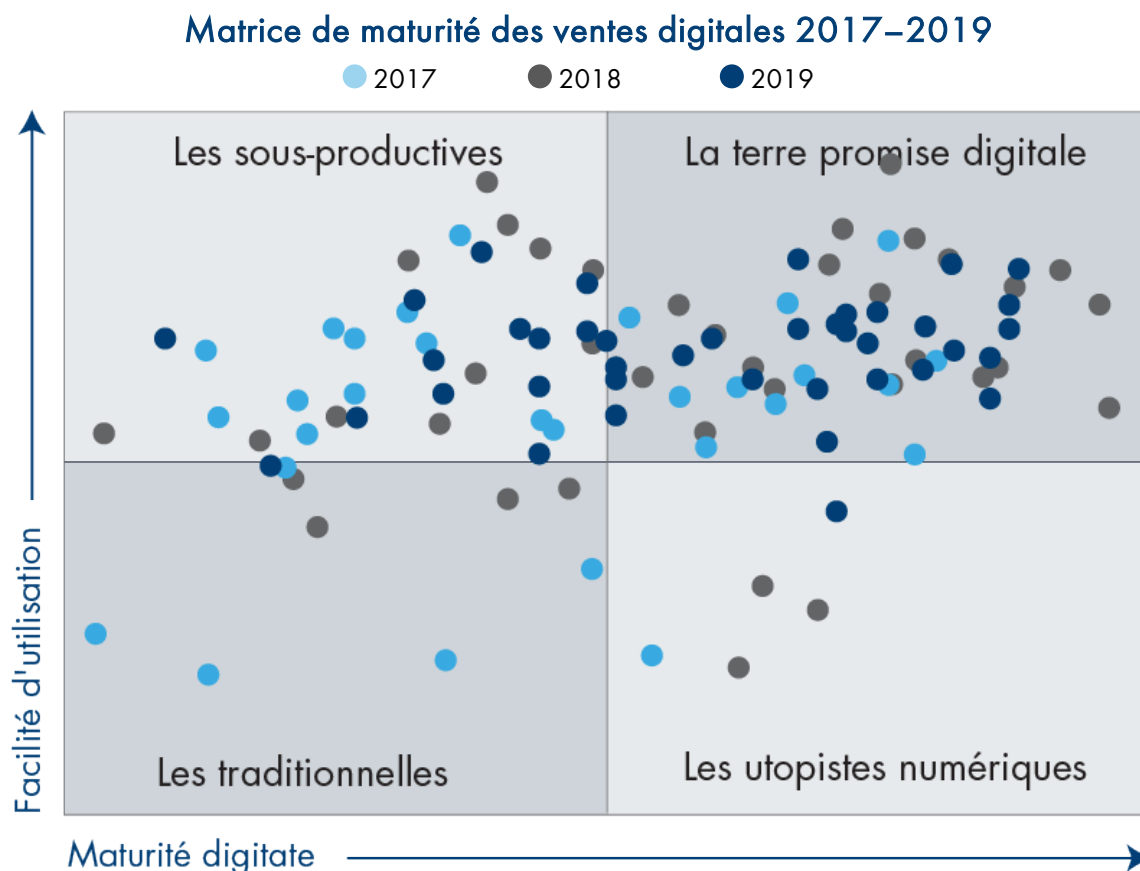
Matrice de maturité des ventes digitales 2019 en Amérique du Nord



Le graphique présente un échantillon des plus grandes banques d'Amérique du Nord, dont 10 aux États-Unis, ainsi qu'une sélection de trois banques situées au Canada et au Mexique. À une exception près, toutes les banques américaines et canadiennes apparaissent désormais dans la « Terre promise digitale », ce qui représente une amélioration considérable par rapport à 2017, l'année ayant constitué le point de départ de ce graphique. Cela prouve que les plus grandes banques ont au moins établi les bases pour offrir aux particuliers la possibilité d'ouvrir un compte sur mobile. Ils devraient donc être en mesure d'ajouter des fonctionnalités différenciantes et d'étendre leurs activités à d'autres secteurs verticaux.

TROIS ANS DE PROGRÈS

Les trois versions de la matrice de maturité des ventes digitales, de 2017 à 2019, présentent les progrès réalisés au cours de cette période. Bien qu'il n'y ait pas eu de matrice comparative en 2016, les classements sur le plan quantitatif (axe horizontal) de 2016 et de 2017 ne semblaient pas être très différents. Mais entre 2017 et 2018, et maintenant en 2019, l'amélioration constatée est radicale. Après des années d'investissement dans les plateformes, les infrastructures et les compétences techniques, les résultats ont été finalement visibles au cours de ces deux dernières années.



POURCENTAGE DE BANQUES ACTIVES SUR LE PLAN DIGITAL SE SITUANT DANS LA « TERRE PROMISE DIGITALE »

2017	40 %
------	------

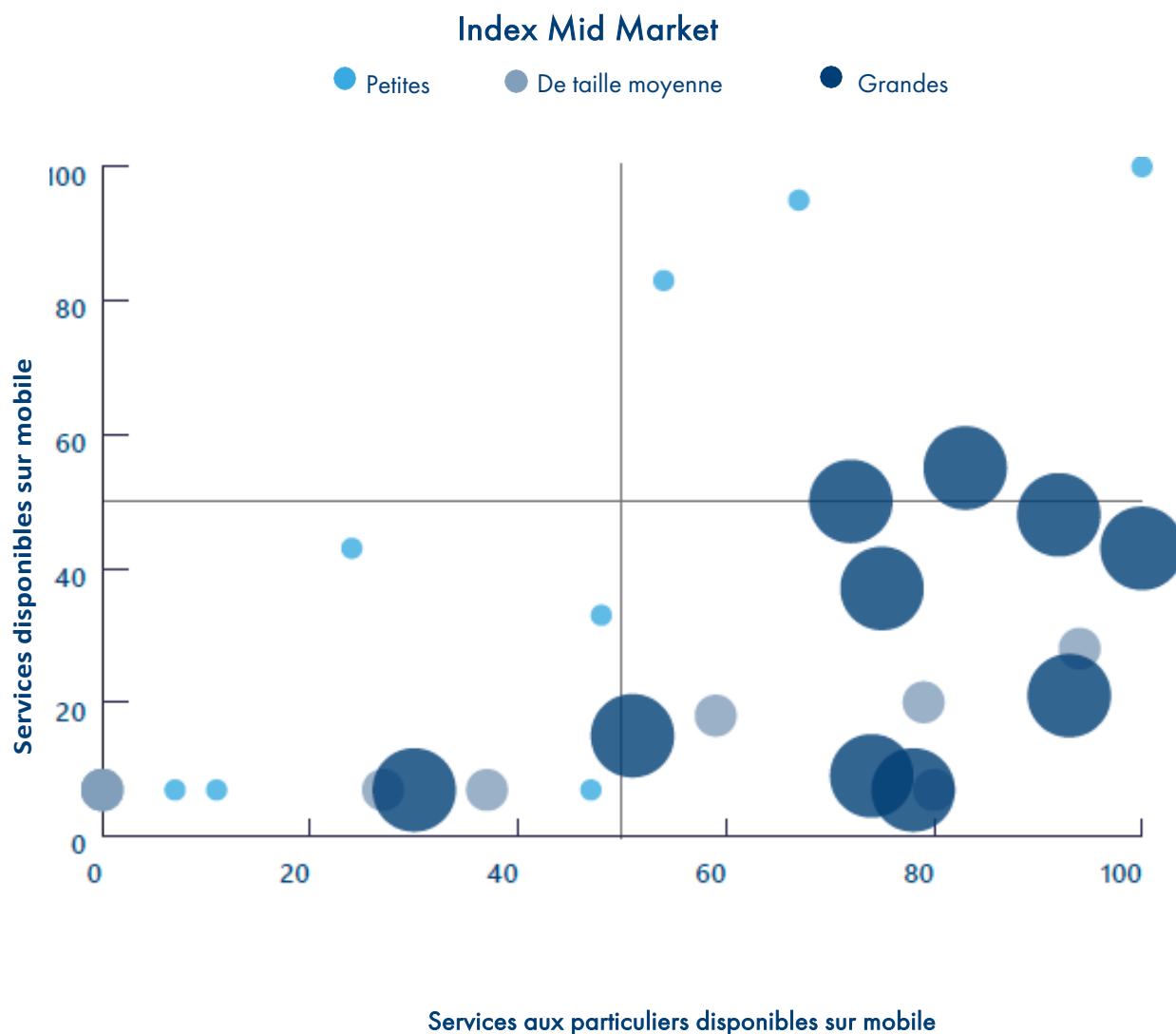
2018	54 %
------	------

2019	65 %
------	------

(Le sondage comprend uniquement les banques des pays où des progrès mesurables ont été réalisés.)

Index Mid Market

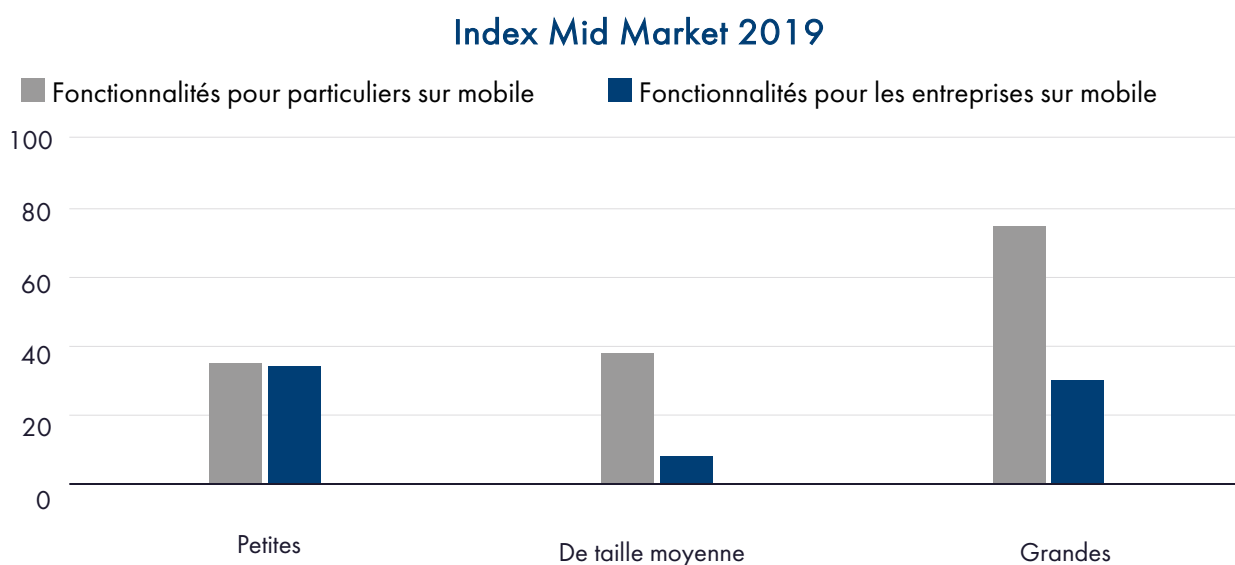
L'une des conclusions de 2018 était que les grandes banques utilisaient leur taille et leurs infrastructures technologiques pour devancer rapidement les petits établissements. Le rapport concluait que la taille présentait un avantage pour évoluer, et prévoyait un écart croissant sur le plan digital entre les plus grandes banques et leurs principaux concurrents.



Cette année, la recherche a été élargie de manière à inclure les segments correspondant aux petites et moyennes banques sur le marché américain. L'objectif était d'illustrer des données recueillies provenant de banques de différentes tailles, et la façon dont cela se traduisait en matière d'adaptation aux ventes digitales.

Dix banques ont été choisies pour chaque catégorie indiquée ci-dessous.

CATÉGORIE	MOYENNE DES ACTIFS	ETENDUE DES ACTIFS
Petites	8 milliards de \$	2 à 19 milliards de \$
De taille moyenne	75 milliards de \$	23 à 205 milliards de \$
Grandes	844 milliards de \$	136 à 2 500 milliards de \$



Les résultats mettent en valeur trois segments de marché différents :

Après avoir dépensé lourdement au cours des trois à cinq dernières années, les grandes banques ont beaucoup misé sur les ventes digitales pour les produits destinés aux particuliers. Leurs investissements significatifs dans la technologie et leur technicité pointue amplifient leur avantage. Les services aux entreprises se trouvent loin derrière, mais nous notons tout de même des progrès substantiels. Il semble que la complexité de l'accès aux services bancaires professionnels soit la raison pour laquelle le pourcentage se maintient à un niveau inférieur à celui de l'offre bancaire pour les particuliers.

Les petites banques, avec leurs gammes de produits et leurs technologies plus simples, affichent un déploiement de leur clientèle particuliers et professionnels remarquablement homogène pour leurs offres en ligne. Elles semblent moins entravées par les silos de produits et les divers équipements technologiques. Les petites banques ont étonnamment bien réussi à déployer leur offre digitale aux entreprises.

Les banques de taille moyenne se trouvent dans une situation dangereuse que nous nommons « **Ventes digitales du Mid-Market** ». Ces établissements, dont les actifs moyens s'élèvent à 75 milliards de \$, sont à la traîne par rapport à leurs principaux concurrents dans le secteur des ventes digitales aux particuliers. De plus, leur compétence en matière d'offres bancaires en ligne pour les entreprises est extrêmement faible. Il est probable que les banques de taille

moyenne disposent de gammes de produits complexes et variées comprenant plusieurs silos de produits. Elles ne bénéficient pas de la simplicité propre aux petits établissements, ni des ressources financières et informatiques dont disposent les grandes banques grâce à leurs nombreuses années de développement interne. Elles sont par conséquent vulnérables des deux côtés : la personnalisation des petites banques leur fait défaut, tout comme l'ampleur technologique des grandes banques.

À propos de l'étude de 2019

L'étude de cette année a évalué la maturité digitale de 70 banques en Amérique du Nord, en Europe et en Australie. Celles-ci se composaient de grands établissements représentatifs des trois régions, ainsi que d'un échantillon de petites et moyennes banques américaines, sondées principalement pour la comparaison avec l'index Mid Market.

Contrairement à certaines études faites auprès du personnel de la banque pour évaluer la maturité digitale de l'établissement, cette recherche a directement analysé le site web de la banque. Un enquêteur a tenté d'ouvrir un compte pour chaque produit mentionné sur le site. Bien qu'il n'ait pas pu mener à terme le processus complet d'ouverture de compte, les différentes étapes standards ont été évaluées pour chaque cas. Les résultats sont objectifs et dévoilent les capacités réelles exposées au cours de l'étude menée de décembre 2018 à février 2019.

L'étude a tenu compte de deux facteurs pour chaque produit analysé :

- Le produit peut-il être souscrit à partir d'un ordinateur ou d'un appareil mobile, sans avoir à s'enregistrer préalablement à la banque ?
- L'application possédait-elle les fonctionnalités de base nécessaires pour garantir sa réussite ?

Les résultats et les progrès des banques ont été comparés à ceux des années précédentes, en s'appuyant sur quatre années d'observation des ventes digitales.

VOTRE BANQUE EST-ELLE PRÊTE POUR RÉALISER DES VENTES DIGITALES ?

Évaluez votre maturité concernant les ventes digitales à l'aide d'une analyse approfondie et personnalisée réalisée avec l'outil TES. La plateforme Avoka, qui fait

maintenant partie de Temenos, évaluera votre parcours, quantifiera votre expérience client et vous recommandera un plan d'action pour accéder à la « Terre promise digitale ».

À PROPOS D'AVOKA ET DE TEMENOS

Avoka est une plate-forme logicielle dédiée à l'acquisition clients et à la réalisation de parcours exceptionnels pour les banques, les coopératives de crédit et autres institutions financières. En décembre 2018, Avoka a été acquise par Temenos, éditeur de logiciels bancaires, et fait maintenant partie intégrante de Temenos Infinity, une suite de produits Cloud omnicanal destinés au front-office bancaire.

Temenos Infinity est une plateforme bancaire

digitale axée sur l'expérience client. Elle résout les problèmes d'acquisition, de service, de fidélisation clients pour les banques cherchant à prospérer dans l'ère de « l'open banking ».

Temenos Infinity intègre le parcours client à une solution omnicanal, générant plus de succès et de conversions clients par le biais de données et d'analyses. La solution améliore l'agilité et la mise sur le marché des produits bancaires.

Rendez-vous sur [Temenos.com](https://www.temenos.com) et [Avoka.com](https://www.avoka.com)