



# Rapport sur la maturité de la transformation numérique des institutions financières exerçant au Québec

Octobre 2020

# Le numérique est partout

**De nos jours, la technologie est si omniprésente et abordable que chacun d'entre nous réussit à s'en servir en passant par une très courte période d'apprentissage. Cette réalité rend possible la création de modèles d'affaires et d'opportunités inédits tant dans la vie personnelle, la société et le monde du travail.**

Toutes les industries sont touchées, incluant le secteur financier, et les transformations numériques affectent les organisations dans leur ensemble, de l'expérience client au modèle opérationnel en passant par la gestion de la main-d'œuvre.

À l'instar de plusieurs régulateurs dans le monde qui ont conduit des exercices similaires, et sur la base de ses priorités stratégiques, l'Autorité des marchés financiers (l'Autorité) a désiré être proactive au regard des nouvelles technologies et de la transformation de l'industrie.

Elle s'est ainsi adjoint les services de Deloitte, experts en la matière, afin de broser un portrait de la maturité de la transformation numérique des institutions financières qu'elle encadre, sur la base d'une autoévaluation par ces dernières.

Pour ce faire, l'Autorité et Deloitte ont :

- développé un modèle d'évaluation de la maturité numérique propre à la réalité du secteur financier québécois;
- compilé les perceptions de plus de 200 organisations financières exerçant au Québec;
- analysé les résultats de ces autoévaluations;
- produit la présente compilation visant à présenter les principaux constats, les résultats détaillés et à énumérer quelques recommandations.

Les données agrégées dans ce rapport ont été collectées via l'Autorité, anonymisées et partagées à Deloitte pour des fins d'analyse. Ces données ont été recueillies en janvier et en février 2020 via un outil d'autoévaluation distribué à l'ensemble des institutions financières exerçant au Québec.

Il est à noter que les données collectées représentent les perceptions des répondants. De plus, ces dernières ont été collectées avant la pandémie de COVID-19. Ainsi, certaines réponses, comme celles liées aux télétravail pourraient obtenir aujourd'hui un résultat différent.

## À propos de l'Autorité des marchés financiers

L'Autorité a pour mission d'encadrer les marchés financiers québécois et prêter assistance aux consommateurs de produits et services financiers. Cet encadrement des institutions financières comprend notamment les coopératives de services financiers, les assureurs et les sociétés de fiducie et d'épargne.

## À propos de Deloitte

Deloitte est la marque sous laquelle des dizaines de milliers de professionnels spécialisés dans des cabinets indépendants du monde entier collaborent pour fournir des services d'audit, de consultation, de conseils financiers, de gestion des risques et de fiscalité à des clients donnés.

# Approche d'autoévaluation

# Un modèle en cinq axes numériques

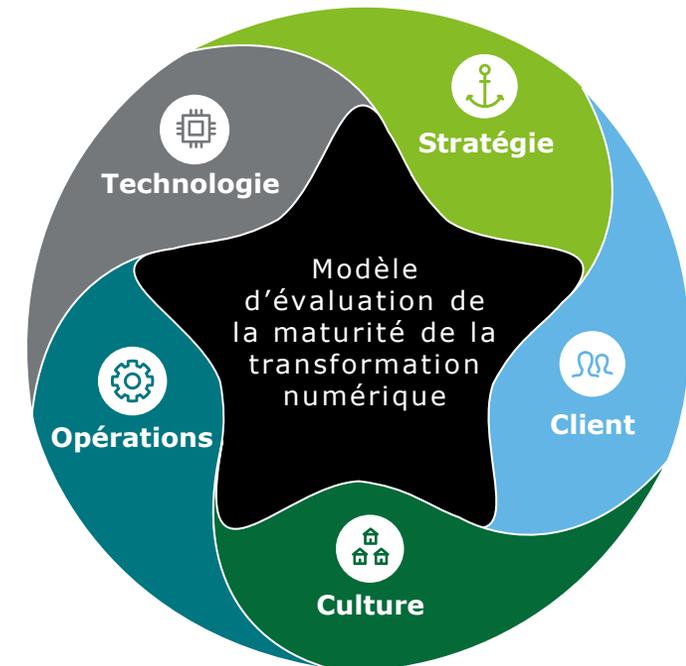
Le **numérique** est un ensemble de systèmes, de dispositifs et de procédés visant à faciliter l'exécution des activités des institutions. Le phénomène de mutation organisationnelle lié à l'essor du numérique et d'Internet s'appelle la **transformation numérique**. Cette notion vise à conceptualiser l'influence de ceux-ci sur les institutions.

Afin de connaître la maturité de la transformation numérique des institutions financières exerçant au Québec en 2020, L'Autorité et Deloitte ont conjointement bâti un modèle couvrant cinq axes liés à l'utilisation du numérique :

- 1. Stratégie.** *Mesure selon laquelle l'institution aligne sa stratégie pour accroître son avantage concurrentiel.*
- 2. Client.** *Mesure de l'expérience livrée aux individus ou entités recevant les services ou produits.*
- 3. Culture.** *Mesure de la capacité d'une institution à créer un environnement où tous les employés contribuent à la transformation numérique.*
- 4. Opérations.** *Mesure de la performance des institutions dans les activités quotidiennes qui soutiennent le cycle de vie des flux de travail sous-tendant l'exécution de la stratégie.*
- 5. Technologie.** *Mesure de la capacité de l'institution à établir, maintenir et transformer en permanence un environnement technologique et sécuritaire.*

Ces axes ont été utilisés tout au long des travaux et servent également de structure à la présentation des constats clés et des résultats détaillés.

Graphique 1 – Modèle d'évaluation de la maturité de la transformation numérique



# Une approche par dimension et par niveau de maturité

Les axes du modèle comportent 39 dimensions et se mesurent à partir d'une échelle à six niveaux représentant **la perception des répondants** de l'institution représentée :

0. **Absent.** À ce niveau, l'institution ne tire pas parti des technologies dans son organisation.
1. **Initiant.** À ce niveau, l'institution tire parti des technologies traditionnelles pour automatiser les capacités existantes. Elle effleure le numérique sans aucun changement à son organisation.
2. **Émergent.** À ce niveau, l'institution tire parti des technologies numériques pour augmenter ses capacités, mais demeure largement axée sur les mêmes modèles d'affaires, opérationnels et clients.
3. **Performant.** À ce niveau, l'institution tire parti des technologies numériques pour augmenter ses capacités existantes avec quelques améliorations aux modèles d'affaires, opérationnels et clients.
4. **Améliorant.** À ce niveau, l'institution tire parti des technologies numériques – plus synchronisées et moins en silos – avec des changements plus avancés aux modèles d'affaires, opérationnels et clients actuels.
5. **Anticipant.** À ce niveau, l'institution fait évoluer ses modèles d'affaires, opérationnels et clients, et les optimise en fonction des possibilités numériques. Ces modèles sont profondément différents des modèles antérieurs.

Graphique 2 – Dimensions du modèle d'évaluation de la transformation numérique



# Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>2</b>
<b>Approche d'autoévaluation</b>	<b>3</b>
<b>Sommaire exécutif</b>	<b>7</b>
<b>Constats clés des autoévaluations</b>	<b>8</b>
Maturité générale	9
Maturité par axe	10
Maturité par taille et par secteur	11
Constats clés	12
<b>Conclusion</b>	<b>23</b>
<b>Auteurs</b>	<b>26</b>
<b>Annexe – Résultats détaillés des autoévaluations</b>	<b>27</b>
Axe stratégie	29
Axe client	40
Axe culture	50
Axe opérations	56
Axe technologie	63

# La transformation numérique chez les institutions : plusieurs opportunités à saisir

**Selon les réponses fournies par les institutions, la maturité moyenne de la transformation numérique se situe à 43%, soit un résultat 6% inférieur au résultat du secteur financier international et 10% inférieur au résultat de tous les secteurs confondus.**

Ce résultat représente le premier quartile du niveau *performant* du modèle d'analyse utilisé, sur une échelle de six niveaux: *absent, initiant, émergent, performant, améliorant* et *anticipant*.

À ce niveau, les institutions ne modifient pas radicalement leur modèle d'affaires, leurs opérations ou leur expérience client en lien avec le numérique, elles considèrent et intègrent, sans rupture, les possibilités technologiques offertes par le numérique à leurs capacités existantes.

Plus de 80% des institutions se sont évaluées comme étant entre les niveaux *émergents* et *performants*, avec très peu d'institutions aux niveaux *initiant* et *améliorant*, et aucune au niveau *anticipant*. En d'autres termes, aucune institution ne se positionne comme leader de la

transformation numérique, tant dans son propre domaine que dans tout le secteur financier québécois. Selon les réponses fournies, deux facteurs sont corrélés : la taille et le secteur d'activité.

En effet, les institutions seules ou celles membres de groupes financiers de plus de 1000 employés obtiennent un résultat moyen de 55%, celles entre 250 et 100 employés obtiennent 45% et celles de moins de 250 employés obtiennent 39%. Quant au secteur d'activité, les assureurs et réassureurs de personnes obtiennent un résultat moyen de 46%, suivis par les institutions de dépôts avec 44% et les assureurs et réassureurs de dommages avec 42%.

Enfin, les réponses fournies présentent des résultats variés selon l'axe analysé. En ordre décroissant, c'est la culture qui obtient le résultat le plus élevé (58%), suivi par la stratégie (50%), les opérations (46%), les technologies (36%) et l'expérience client (28%). Ces résultats montrent qu'il y a une grande place pour l'amélioration, notamment l'adoption de nouvelles technologies numériques et le développement d'une relation client qui répond davantage aux attentes de ce dernier.

## Que peuvent faire les institutions ?

- Analyser l'efficacité des canaux utilisés ainsi que les besoins et attentes de leurs clientèles cibles afin de renforcer la personnalisation qu'elles offrent à leurs clients.
- Mettre au défi leurs systèmes et capacités liés à la cybersécurité et analyser les possibilités d'automatisation de certains processus ou d'innovation en lien avec une technologie émergente.
- Déployer des outils de collaboration et de productivité en repensant le lieu de travail pour un retour progressif «post-COVID19».
- S'assurer que la transformation numérique est perçue comme un sujet stratégique et non un sujet uniquement technologique, en structurant et en mesurant leurs approches.
- Faciliter l'innovation en multipliant les opportunités de collaboration entre équipes et de développement individuel professionnel.

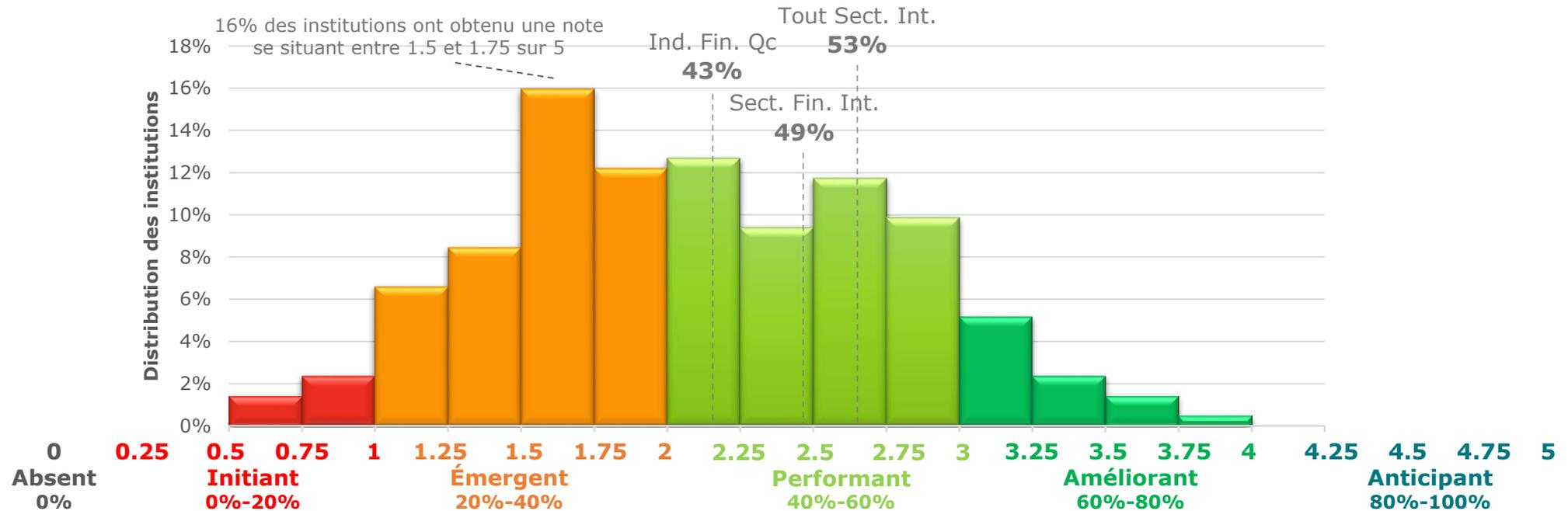
# Constats clés des autoévaluations

# Une maturité moyenne qui laisse place aux opportunités

Selon les réponses fournies, la moyenne de l'industrie étudiée obtient la note de 43% (2.15 sur 5), soit le premier quartile du niveau « Performant ».

Comparativement à la moyenne mondiale\*, ce niveau est 6% inférieur au résultat du secteur financier international et 10% inférieur au résultat de tous les secteurs confondus [MIT Sloan, 2018].

Graphique 3 – Résultat et distribution de l'autoévaluation



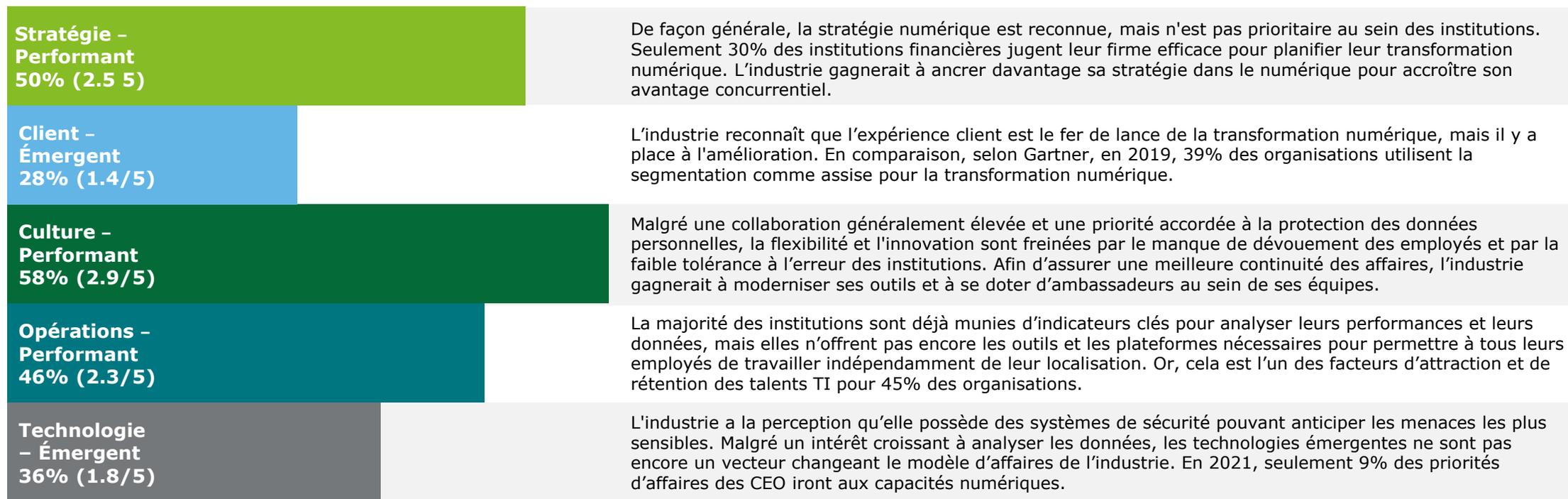
Échelle de maturité numérique divisée en niveaux

\*Des nuances sont possibles puisque les questions diffèrent

# Une maturité « interne » plus élevée

De façon générale, les axes « internes » (soit la culture, la stratégie et les opérations) sont perçus comme étant les plus favorables à la transformation numérique des institutions financières. Selon les résultats des autoévaluations, les axes liés aux technologies ou au virage client semblent moins exploités par les institutions.

Graphique 4 – Résultats moyens compilés et constats généraux selon les axes numériques du modèle

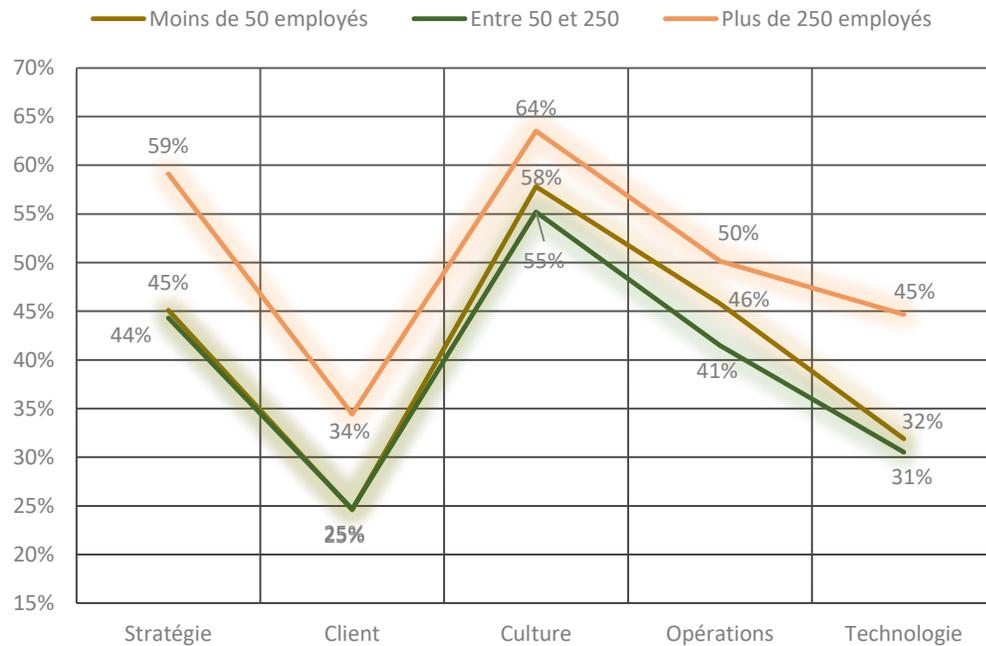


# Une maturité corrélée avec la taille et constante par secteur

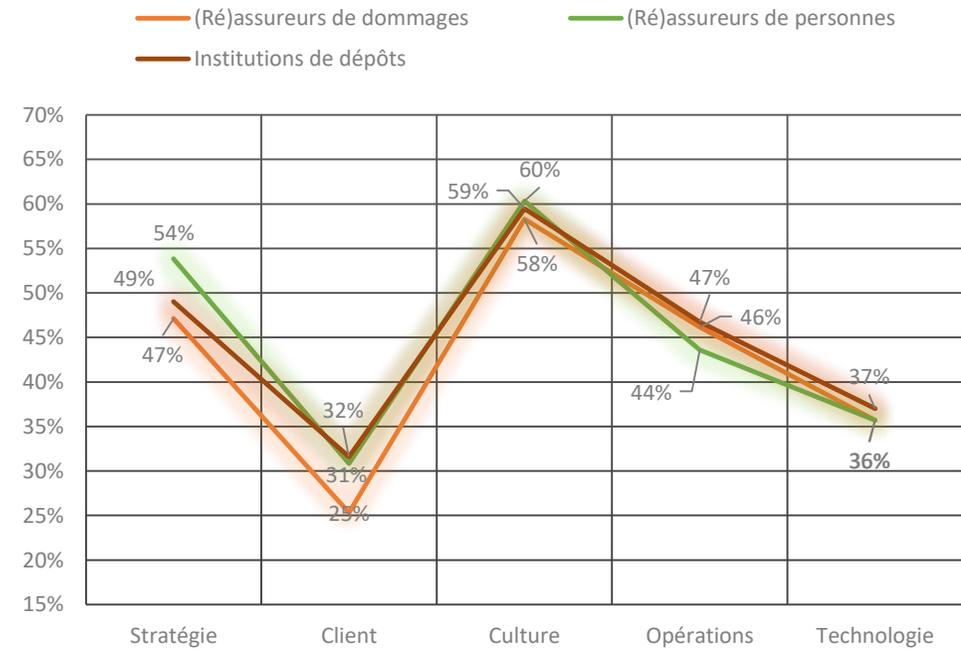
La taille d'une institution est fortement corrélée à son niveau de maturité numérique, invariablement de son secteur d'activité.

Ces résultats s'observent également dans les études de maturité numérique effectuées par le MIT et Deloitte [[MIT Sloan, 2019](#)].

Graphique 5 – Maturité numérique selon l'axe et selon la taille de l'institution



Graphique 6 – Maturité numérique selon l'axe et selon le secteur d'activité



# Constats clés des autoévaluations

Constats clés par axe : stratégie, client, culture, opérations, technologies

# Axe stratégie

Performant - 50%

## Résultats de l'autoévaluation

**Constat général :** La stratégie numérique est reconnue, mais n'est pas prioritaire au sein des institutions. Seulement 30% des institutions financières jugent leur firme efficace pour planifier leur transformation numérique. L'industrie gagnerait à ancrer davantage sa stratégie dans le numérique pour être plus concurrentielle.

### Près du tiers de l'industrie n'a toujours pas élaboré de stratégie numérique.

- L'autoévaluation révèle que 28% des institutions n'ont toujours pas de stratégie numérique et que les deux tiers de l'industrie sont conscients que leur stratégie numérique peut être améliorée sans toutefois en faire une priorité.

### Près des trois quarts de l'industrie ne prévoit pas, à court terme, de diversifier leurs lignes de produits et services ou d'investir dans leur stratégie de marque numérique.

- Les institutions gagneraient à réfléchir aux opportunités qui leur sont offertes afin d'agrandir leur offre de services numériques et potentiellement repenser quelques composantes de leur modèle d'affaires en s'imposant, par exemple, de trouver un moyen de numériser au moins un nouveau produit ou service.
- Bien que les deux tiers de l'industrie analysent sur une base *ad hoc* les capacités numériques de leur concurrence, et ce, sans outil d'analyse, seule 1 institution sur 7 reconnaît avoir une faiblesse dans sa planification d'activités de marketing numérique et 1 sur 5 prévoit mettre des efforts pour améliorer sa stratégie de marque numérique.

## Données externes

 L'un des avantages concurrentiels des institutions repose sur l'alignement de leur stratégie et des besoins de leurs clients. Par exemple, 48% des clients de la banque BBVA utilisent leurs téléphones pour toutes leurs interactions et 58% des ventes de BBVA sont numériques. Permettre à ses clients une expérience complètement numérique lui fournit un important avantage concurrentiel. [[MIT Sloan, 2019](#)]

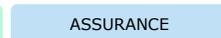
 Seulement **15% des organisations** ont créé un rôle de Chief Digital Officer afin de conduire les changements profonds de leur transformation digitale [[Gartner, 2018](#)].

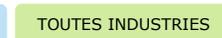
 **12% des projets** sont concernés par la transformation numérique [[Gartner, 2020](#)].

 Seules **2 entreprises sur 10** sont en train de mettre à l'échelle leurs initiatives numériques [[Gartner, 2018](#)].

Légende :

 FINANCE

 ASSURANCE

 TOUTES INDUSTRIES

# Axe stratégie (suite)

Performant - 50%

## 🔍 Résultats de l'autoévaluation

**Moins de la moitié des institutions a ajusté leurs modèles d'affaires au numérique.** Cela peut s'expliquer par la proportion encore faible des initiatives TI de transformation numérique.

- Il est recommandé que les compagnies d'assurance bonifient leurs projets d'innovation par une collaboration entre lignes d'affaires et TI, et nouent des partenariats avec leur riche écosystème de fintechs, afin d'innover et répondre plus rapidement aux besoins du marché.
- L'autoévaluation indique qu'uniquement **45% des institutions** ont ajusté leurs modèles d'affaires au numérique.

## 🌐 Données externes

■ La part des initiatives de transformation numérique au sein des projets TI est encore faible, ce qui ne favorise pas l'ajustement du modèle d'affaires au numérique :

■ **Seuls 26%** des CIOs ont implémenté un processus de bout en bout pour démontrer l'impact de l'innovation à travers des expérimentations. [[Deloitte,2018](#)]

■ Les fonctions support ont également des difficultés pour intégrer ces types de projets : **9 organisations sur 10** fonctionnent toujours selon un processus d'investissement annuel pour les projets agiles [[Gartner,2020](#)].

Légende :

FINANCE

ASSURANCE

TOUTES INDUSTRIES

# Axe client

Émergent – 28%

## 🔍 Résultats de l'autoévaluation

**Constat général :** L'industrie reconnaît que l'expérience client est le fer de lance de la transformation numérique, mais il y a place à l'amélioration. En comparaison, selon Gartner, en 2019, 39% des organisations utilisent la segmentation comme assise pour la transformation numérique. [[Gartner,2019](#)]

- **L'industrie devrait s'outiller pour améliorer la fidélisation de sa clientèle. Les institutions gagneraient à développer des indicateurs clés formels afin de mesurer le niveau de fidélisation et ainsi influencer les décisions stratégiques.**
  - 4 institutions sur 5 ont l'impression de bien fidéliser leur clientèle, mais seules 2 institutions sur 5 précisent être bien outillées pour mesurer la fidélisation de sa clientèle.
- **Seule la moitié de l'industrie personnalise l'expérience numérique de ses clients. Les institutions qui ne personnaliseront pas l'expérience de leurs clients risquent de perdre d'importantes parts de marché.**
  - 1 institution sur 5 prévoit améliorer la personnalisation de l'expérience de ses clients à court terme, tandis que 1 sur 4 offre déjà à ses clients quelques options de personnalisation.

## 🌐 Données externes

L'usage de systèmes de **fidélisation et récompense** joue un rôle clé pour la rétention et l'attraction de nouveaux clients; c'est également un facteur d'**amélioration de l'expérience client** dans l'industrie de l'assurance.

- Les compagnies d'assurance ont accéléré l'adoption de plateformes de fidélisation, passant de **5% à 20%** en un an. [[Gartner,2019](#)]

Les chiffres de cette accélération peuvent s'expliquer par la réticence des clients sur l'usage de leurs données :

- En 2023, on estime que **seuls 30% des clients du secteur de l'assurance** auront assez confiance en leurs assureurs pour leur permettre d'utiliser leurs données pour la personnalisation des produits et services. [[Gartner,2020](#)]

La personnalisation de l'expérience numérique des répondants est très faible par rapport au reste des industries :

- **62% des organisations** ont défini leur parcours client numérique, leurs règles de personnalisation de contenus et points de tests sur l'ensemble de leurs points de contact digitaux. [[Altimeter,2019](#)]

Légende :

FINANCE

ASSURANCE

TOUTES INDUSTRIES

# Axe client (suite)

Émergent – 28%

## Résultats de l'autoévaluation

- **L'industrie pourrait permettre à ses clients d'accéder davantage à leurs informations personnelles via le numérique.** Un accès numérique et sécuritaire devient une exigence dans l'industrie. Refuser de s'adapter à cette réalité impactera le niveau d'attractivité de l'institution et donc directement ses ventes et résultats.
  - **1 institution sur 2** priorise l'amélioration de ses interfaces numériques et 1 institution sur 2 affirme bien interagir avec ses clients sur des canaux numériques plutôt que sur des canaux traditionnels.
  - **1 institution sur 4** n'offre pas encore la possibilité à ses clients d'accéder numériquement à aux moins certaines de leurs informations personnelles. Seules quelques institutions permettent à leurs clients d'accéder à toutes leurs informations en temps réel sur tous les canaux numériques.

## Données externes

Bien que le tiers des clients des banques de détail américaines affirment avoir entrepris un virage vers le numérique, ils sont les moins satisfaits de tous les segments de clientèle examinés [[JDPower,2018](#)].

De plus, de nombreux consommateurs sont maintenant ouverts à des alternatives bancaires et d'assurance offertes via les géants du Web tels que Amazon, Google et Uber puisque les offres numériques des institutions financières traditionnelles manquent de maturité numérique [[JDPower,2019](#)].

Les consommateurs sont sensibles à la transparence des entreprises face aux données collectées :

 **La moitié des consommateurs** européens accordent une grande importance concernant l'utilisation de leurs données personnelles collectées par une entreprise [[Pega,2019](#)].

 Un peu moins de **9 clients sur 10** font le choix de changer de fournisseurs de services lorsqu'ils perdent confiance en la capacité de l'entreprise à gérer et sécuriser leurs données [[Gartner,2018](#)].

Légende :

FINANCE

ASSURANCE

TOUTES INDUSTRIES

# Axe culture

Performant - 58%

## Résultats de l'autoévaluation

**Constat général :** Malgré une collaboration de qualité et une priorité accordée à la protection des données personnelles, la flexibilité et l'innovation sont freinées par le manque de dévouement des employés et par la faible tolérance à l'erreur des institutions. Afin de s'assurer une meilleure continuité des affaires, l'industrie gagnerait à moderniser ses outils et à se doter d'ambassadeurs au sein de ses équipes.

- **Pour la majorité des institutions, les données personnelles de leurs clients sont sécurisées dans un endroit centralisé et des processus formels d'accès sont établis. Les institutions gagneraient à mettre en place une cellule de crise et des processus formels de contrôle d'accès aux données personnelles des clients.**
  - Les institutions estiment que les données personnelles de leurs clients sont suffisamment sécurisées et près de la moitié des institutions ont même mis en place une cellule de crise et des processus formels et rigoureux leur permettant d'agir proactivement face aux menaces et de contrôler l'accès aux données.
- **Afin de favoriser l'innovation, il faut savoir donner une certaine marge d'erreur. Toute institution souhaitant se positionner comme innovante gagnerait à mettre en place des mesures et processus contribuant spécifiquement à cet objectif.**
  - Près de 9 institutions sur 10 estiment valoriser l'innovation dans le discours de leur direction. Plus de la moitié d'entre elles souhaitent mieux reconnaître la contribution de leurs employés, mais rencontrent des difficultés dans la mise en pratique.

## Données externes

Créer un environnement où chacun contribue à la transformation numérique est capital. Il ne s'agit pas seulement de définir la nouvelle culture souhaitée, mais également de développer les comportements adéquats pour susciter les changements [[MIT Sloan, 2019](#)].

- **46% des CIO** mentionnent que la culture de leur entreprise est un frein au changement [[Deloitte-IIF, 2020](#)].
- Les entreprises ayant un pourcentage plus élevé de processus numérisés obtiennent des revenus plus élevés, mais **75% d'entre elles** sont entravées par des **problèmes culturels et organisationnels** qui freinent le changement et l'innovation [[Gartner, 2018](#)].

Légende :

FINANCE

ASSURANCE

TOUTES INDUSTRIES

# Axe culture (suite)

Performant - 58%

## Résultats de l'autoévaluation

- **La collaboration est importante, mais il faut aussi continuer à développer les connaissances et compétences numériques des équipes. Les institutions gagneraient à bâtir un plan de mise à jour des connaissances et des compétences numériques, ainsi qu'un plan d'attraction, de rétention et d'accompagnement pour son personnel.**
- La forte capacité de l'industrie à bien collaborer (maturité performante à 60%) reste encore prioritaire, au détriment du développement des connaissances et compétences numériques, jugé faible par la majorité de l'industrie.

## Données externes

- L'impact de la transformation numérique d'une entreprise sur ses employés est clé. Les organisations matures excellent **5 fois plus** que les institutions à faible maturité dans le **développement des compétences digitales** de leurs employés [[Deloitte,2019](#)].
- En comparaison, **seulement 27% des employés sont satisfaits** de l'investissement de leur employeur et de leur compensation dans le développement de leurs compétences et performances [[MITSloan,2020](#)].
- Les institutions financières gagneraient à développer une stratégie de formation en lien avec les nouvelles technologies. **Environ 60%** des entreprises ont formé leurs employés en un an [[MITSloan,2020](#)].

Légende :

FINANCE

ASSURANCE

TOUTES INDUSTRIES

# Axe opérations

Performant - 46%

## 🔍 Résultats de l'autoévaluation

**Constat général :** La majorité des institutions sont déjà munies d'indicateurs clés pour analyser leurs performances et leurs données, mais elles n'offrent pas encore les outils et les plateformes nécessaires pour permettre à tous leurs employés de travailler, quelque soit leur localisation. Or, cela est l'un des facteurs d'attraction et de rétention des talents TI pour 45% des organisations [[Deloitte,2018](#)].

- **Afin d'améliorer la performance de leurs activités quotidiennes, les institutions gagneraient à être outillées convenablement en se comparant à l'ensemble de l'industrie afin de pouvoir bonifier l'analyse faite sur l'ensemble de leurs données collectées.**
  - D'après l'autoévaluation, plus des trois quarts de l'industrie jugent prioritaire l'amélioration de leur capacité à analyser leurs données transactionnelles et comportementales. Seulement 11% des institutions sont en mesure de comparer leurs données avec celles de l'industrie.
- **La gestion des processus est peu mature pour l'ensemble de l'industrie. Les institutions gagneraient à identifier et à cartographier l'ensemble de leurs processus d'affaires clés.**
  - Seule 1 institution sur 5 évalue les phases du cycle de vie de tous ses processus. Aucune institution n'a d'ailleurs complètement automatisé et optimisé les phases du cycle de vie de l'ensemble de ses processus de manière itérative en temps réel.

## 🌐 Données externes

- La probabilité **d'excéder les objectifs d'affaires a été 2 fois plus** grande pour les organisations ayant une forte culture orientée sur l'analyse des données et dont les décisions sont basées sur les données dans les 12 derniers mois [[Deloitte,2019](#)].

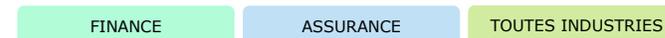
**L'automatisation des processus robotisés (RPA)** a par exemple un fort impact sur la performance des activités, en termes de **productivité et de conformité :**

- Les organisations ayant implémenté des solutions RPA indiquent un retour sur investissement en moins de 12 mois, **avec un gain de 20% de capacité jour/homme** [[Deloitte,2018](#)].
- **92% de ces entreprises** soulignent l'amélioration du respect de la conformité grâce à l'implémentation de RPA. [[Deloitte,2018](#)].

L'un des défis de l'industrie est de rationaliser et d'optimiser les différents outils d'analyse.

- **Seuls 33%** utilisent un système unique d'accès et d'analyse des données.
- **7 employés sur 10** ne se sentent pas à l'aise pour accéder et utiliser aux données via les outils et ressources à disposition [[Deloitte,2019](#)].

Légende :



# Axe opérations (suite)

Performant - 46%

## 🔍 Résultats de l'autoévaluation

- **La collaboration fait partie de la culture de l'industrie, mais pour assurer la continuité des affaires, le télétravail favorisé par l'infonuagique doit être considéré afin de permettre aux employés de collaborer à distance et de pouvoir réaliser l'ensemble de leurs activités. La flexibilité du travail devient impérative pour une institution souhaitant devenir plus mature numériquement.**
  - Bien que 91% affirment collaborer régulièrement au sein de leur institution, le tiers de l'industrie n'a pas encore débuté sa transition vers l'infonuagique.
  - Pour bien collaborer à distance, il faut pouvoir réaliser numériquement toutes les activités liées aux exigences légales et réglementaires, outiller et permettre aux employés de travailler indépendamment de leur localisation.

## 🌐 Données externes

La création de valeur passe notamment par le développement des capacités opérationnelles. L'investissement dans le développement d'un environnement de travail (physique et virtuel) qui encourage (ou oblige) les gens à collaborer et réduit les silos organisationnels est de plus en plus un facteur de succès des organisations numérique [[MIT Sloan, 2019](#)].

- Dans le contexte du COVID-19, cette transition vers l'infonuagique s'est accélérée. **Les investissements dans l'infonuagique** devraient être **multipliés par deux** dans les 3 prochaines années [[Deloitte, 2020](#)].

Légende :

FINANCE

ASSURANCE

TOUTES INDUSTRIES

# Axe technologie

Émergent – 36%

## 🔍 Résultats de l'autoévaluation

**Constat général :** L'industrie a la perception qu'elle possède des systèmes de sécurité pouvant anticiper les menaces les plus sensibles. L'intérêt pour l'analyse des données croît, mais les technologies émergentes ne sont pas encore un vecteur changeant le modèle d'affaires de l'industrie. En 2021, seulement 9% des priorités d'affaires des CEO iront aux capacités numériques.

- **La majorité de l'industrie détient une infrastructure de sécurité qui anticipe les menaces les plus sensibles et elle met en place des mesures de surveillance et d'intervention limitées en temps réel.**
  - Plus de 4 institutions sur 5 estiment déjà détenir une infrastructure de sécurité suffisante et jugent bien gérer l'authentification et l'identification de leurs clients.
  - 14% de l'industrie estiment même que leurs systèmes de sécurité sont exemplaires, en permanence évalués et mis à niveau. Ils anticipent et traitent toutes menaces potentielles.
- **Les données massives (*Big Data*) et l'intelligence artificielle (IA) préoccupent l'industrie tandis que les objets connectés, le RPA et la biométrie sont encore à explorer.**
  - La moitié de l'industrie utilise déjà des applications liées aux *Big Data* et à l'analytique et le tiers utilise des applications liées à l'intelligence artificielle. Cependant, très peu d'institutions ont adapté leur modèle d'affaires en lien avec les technologies émergentes.
  - Près du quart des institutions utilisent ou ont réalisé un pilote avec ces technologies, mais un très faible pourcentage de l'industrie va mettre la priorité sur l'exploration de ces technologies émergentes. Les assureurs exploitent actuellement les objets connectés.

## 🌐 Données externes

En cybersécurité, il existe deux types d'entreprises : celles qui ont été attaquées et celles qui ne savent pas qu'elles l'ont été. [\[MIT Sloan, 2018\]](#) L'avenir passe ainsi par l'embauche de « hackers éthiques » et de programmes de sécurité systémiques.

- **Seulement 20% des organisations** sont prêtes à adopter des **technologies nouvelles et risquées**. [\[Gartner, 2018\]](#)
- De façon générale, **l'IA et l'analytique** des données sont considérées comme des technologies clés pour respectivement 46% et 30% des CIOs de compagnies d'assurance. [\[Gartner, 2020\]](#)
- La faible adoption de **l'Internet des objets** est également identifiée dans les autres industries : **uniquement 12% des entreprises** ont investi dans cette technologie et 24% sont en expérimentation. [\[Gartner, 2018\]](#)

Légende :

FINANCE

ASSURANCE

TOUTES INDUSTRIES

# Axe technologie (suite)

Émergent – 36%

## 🔍 Résultats de l'autoévaluation

- **Le potentiel de la chaîne de blocs (*Blockchain*) est probablement sous-estimé.**
  - Seulement 3% de l'industrie utilisent actuellement la chaîne de blocs, principalement les institutions de dépôts. Représentant la note la plus faible de l'autoévaluation, le potentiel de cette technologie émergente est probablement encore sous-estimé. Seules 10% des institutions réalisent actuellement un pilote avec des technologies liées à une chaîne de blocs ou aux cybermonnaies.
  - Les institutions devraient considérer la création de partenariats ou consortiums avec leur écosystème afin d'identifier des cas pratiques et réaliser des expérimentations à moindre coût, avec un apprentissage rapide.

## 🌐 Données externes

Bien que l'adoption de la chaîne de blocs reste faible, les institutions financières sont en avance par rapport aux répondants de l'autoévaluation :

- Environ **3 organisations financières sur 10** ont déjà mis un projet de chaîne de blocs (*Blockchain*) en production. [[Deloitte,2019](#)]
- Dans cette industrie (*Blockchain*), les deux études de cas majeures sont la **validation des données et le paiement numérique**. [[Deloitte,2019](#)]

Légende :

FINANCE

ASSURANCE

TOUTES INDUSTRIES

# Conclusion

# Plusieurs opportunités pour les institutions

**De façon générale, sur la base des réponses fournies, les institutions ayant participé à l'étude ont plusieurs axes possibles d'amélioration face au numérique.**

En effet, plus de 80% des institutions se sont évaluées comme étant entre les niveaux *émérgent* et *performant*, avec un résultat moyen de 43%.

Ce résultat pourrait signifier un manque d'intérêt envers l'innovation et le développement de nouvelles capacités numérique. Il montre également un retard qui pourrait s'avérer de plus en plus difficile à rattraper pour les institutions dont les résultats sont parmi les moins élevés.

Ce fut le cas de nombreuses entreprises comme *Kodak* ou *BlockBuster*, dont les modèles d'affaires et d'opérations ont été perturbés par le numérique, et qui n'ont pas eu les réponses adaptées à temps, ce qui a mené à leur perte.

Diverses études de Deloitte démontrent que la volonté, le leadership et les investissements appropriés sont les ingrédients permettant d'accroître le potentiel de figurer parmi les leaders du numérique dans le secteur financier.

L'axe de l'**expérience client** (avec un résultat moyen de 28%) compte parmi les résultats dont le retard est le plus inquiétant, et ce, bien que les institutions reconnaissent qu'il s'agit d'une composante essentielle à leur succès commercial. Pour accélérer le rattrapage sur cet axe, Deloitte suggère aux institutions d'explorer les avenues suivantes :

- Analyser les besoins et attentes de leurs clientèles cibles;
- Analyser l'efficacité des canaux qu'elles utilisent et piloter de nouveaux canaux numériques;
- Renforcer la personnalisation qu'elles offrent à leurs clients.

À défaut d'offrir une expérience client rehaussée, plusieurs institutions pourraient voir leurs activités commerciales perturbées, notamment avec l'apparition d'applications et de services de nature financière offrant une expérience numérique mieux adaptée aux besoins et attentes de leur clientèle, ainsi qu'avec une compétition accrue en matière de services financiers en provenance de grandes firmes technologiques telles que *Google*, *Square*, *Facebook* et *Amazon*.

Au niveau **technologique** (avec un résultat moyen de 36%), les institutions obtiennent des résultats mitigés. D'une part elles ont la perception d'avoir les systèmes de sécurité informatique nécessaires pour anticiper et contrer les cybermenaces et d'autre part elles indiquent un intérêt peu élevé envers les technologies émergentes.

Ces autoévaluations font ressortir des points de vigilance. La perception des institutions financières d'être bien outillées face à la menace pourrait renforcer un faux sentiment de sécurité. De plus, le manque d'intérêt, d'adoption et d'intégration des technologies émergentes telles que la chaîne de blocs, la biométrie, l'Internet des objets, la robotique et l'intelligence artificielle pourraient ralentir la transformation numérique de plusieurs institutions au détriment de leurs concurrents. Pour améliorer les résultats sur cet axe, Deloitte suggère aux institutions d'explorer les avenues suivantes :

- Mettre au défi leurs systèmes et capacités liés à la cybersécurité;
- Analyser les possibilités d'automatisation de certains processus répétitifs ou avec peu de valeur ajoutée;
- Lancer et piloter des projets liés à au moins une technologie émergente, soit en soutien à un processus ou un produit existant, soit dans une optique d'innovation.

Les résultats les plus bas étant liés à la chaîne de blocs et à la biométrie, une institution qui souhaite se différencier de ses concurrents pourrait tirer avantage de la situation et investir dans le développement de capacités liées à ces technologies émergentes.

# Plusieurs opportunités pour les institutions - suite

Au niveau des **opérations** (avec un résultat moyen de 46%), les institutions obtiennent des résultats assez similaires entre elles. Dans le contexte de pandémie actuelle, les opportunités les plus importantes sont celles permettant de soutenir le travail à distance et hybride, soit via des outils de collaboration ou des espaces de travail adaptés. Pour améliorer les résultats de cet axe, Deloitte suggère aux institutions d'explorer les avenues suivantes :

- Déployer des outils de collaboration et de productivité permettant de soutenir le travail virtuel et hybride;
- Repenser le lieu de travail pour un retour progressif et pour la période « post-COVID-19 »;
- Repenser la nature du travail et la composition des emplois afin d'optimiser ou d'automatiser certaines tâches à valeur non ajoutée.

Au niveau de la **stratégie** (avec un résultat moyen de 50%), les institutions obtiennent un résultat similaire à l'axe opérations, mais avec une distribution des réponses beaucoup plus marquée. Le dénominateur commun est le manque de priorisation accordée à la transformation numérique. Pour bonifier leurs pratiques, Deloitte suggère aux institutions d'explorer les avenues suivantes :

- S'assurer que la transformation numérique est perçue comme un sujet stratégique et non un sujet uniquement technologique;
- Aligner la transformation numérique à la stratégie globale de leur institution;
- Structurer leur approche de transformation numérique et en suivre le progrès.

Enfin, la **culture** (avec un résultat moyen de 58%) est l'axe ayant obtenu le résultat le plus élevé. Ce résultat est encourageant, puisque les facteurs humains, tels que la capacité à vivre un changement ou à adopter de nouveaux comportements, sont des prérequis à toute transformation d'envergure. Dans ce contexte, Deloitte suggère aux institutions d'explorer les avenues suivantes :

- Encourager l'innovation et réduire les comportements ou les règles la limitant;
- Offrir davantage d'opportunités de collaboration entre équipes;
- Développer les compétences et habiletés numériques des employés.

## Pourquoi investir *maintenant* dans la transformation numérique ?

Une récente étude de Deloitte observe une corrélation positive entre le niveau de maturité numérique et la performance financière. En effet, les organisations les plus matures, d'un point de vue numérique, ont trois fois plus de probabilité d'avoir une croissance de leurs revenus ainsi qu'une profitabilité plus élevée que leurs pairs avec une maturité moins élevée [[Deloitte, 2020](#)].

Comme les auteurs de cette étude le mentionnent, en des temps incertains, la transformation numérique devient non seulement importante, mais contribue également à développer la résilience organisationnelle nécessaire pour faire face au futur.

En cette période de pandémie et d'incertitudes accrues liées à la COVID-19, plus que jamais, **les institutions financières doivent accélérer leur transformation et développer les capacités numériques requises** pour répondre à une nouvelle réalité et à des attentes clients de plus en plus fortes concernant le numérique.

## AUTEURS



### **Alain Gagnon**

Associé – Transformation numérique, Deloitte

Alain est associé au sein de la pratique de Transformation numérique du bureau de Montréal. Lorsqu'il s'est joint à Deloitte, il possédait déjà plus de 15 années d'expérience dans la gestion du développement des affaires et dans le soutien aux clients pour la réalisation de leurs programmes de transformation. Il se spécialise dans les secteurs de la fabrication, du transport et des finances.



### **Luc Lespérance**

Directeur principal – Futur du travail et transformation de la main-d'œuvre, Deloitte

Luc est responsable de la pratique futur du travail au Québec. Depuis plus de 10 ans, il aide des organisations locales et internationales à vivre des transformations majeures à l'ère du numérique. Il a eu l'occasion de travailler dans plusieurs secteurs d'activités en Amérique du Nord et en Europe incluant les services bancaires et financiers. Luc enseigne également la réingénierie de processus et l'innovation.



### **Félix Provost-Poulin**

Consultant sénior – Technologie de l'information, Deloitte

Félix aide les organisations à optimiser leurs performances lors des transformations numériques. Il a développé une expertise en analyse de données et en gestion de la performance organisationnelle. Au cours des 10 dernières années, Félix a eu l'occasion de travailler dans plusieurs secteurs d'activités incluant la santé, les manufactures et les services financiers.



### **Hélène Samson**

Directrice de l'encadrement prudentiel des institutions financières, Autorité

Hélène dirige une équipe multidisciplinaire dédiée à l'encadrement des institutions. Elle dirige également divers groupes de travail tant à l'Autorité que sur la scène nationale; lesquels groupes se penchent sur les *Fintechs*, l'identité numérique, les mégadonnées, etc. Elle participe également au sein d'une organisation internationale, à des travaux portant sur la résilience opérationnelle.



### **Luc Verreault**

Analyste en normalisation des institutions financières, Autorité

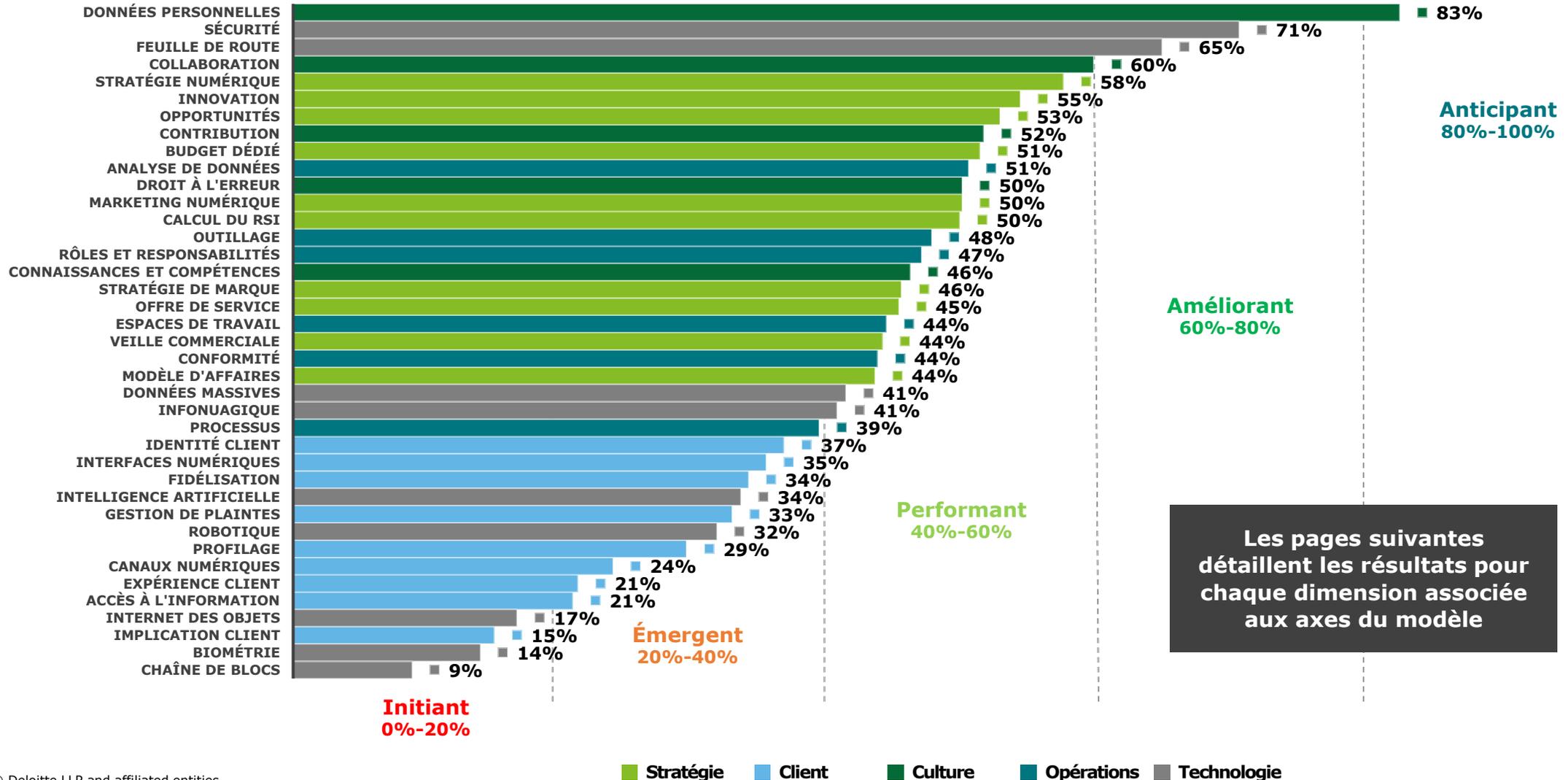
Luc contribue à l'encadrement de la gestion des risques liés aux technologies dans le secteur financier. Luc a participé à l'évaluation de la gestion des risques technologiques au sein des institutions de dépôts et des assureurs du Québec. Il a de plus contribué à la production de la première ligne directrice sur la gestion des risques technologiques.

# Annexe – Résultats détaillés des autoévaluations

## RÉSULTATS DÉTAILLÉS

### Détail de la maturité perçue par dimension du modèle

Graphique 7 – Résultat moyen obtenu (%) par dimension du modèle (la couleur est associée à l'axe auquel se rattache la dimension)

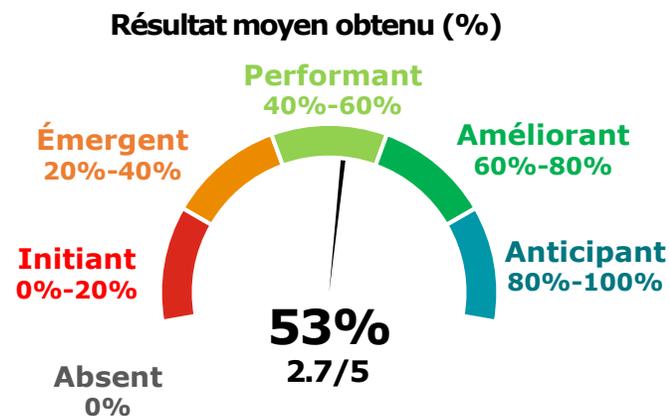


# Résultats détaillés

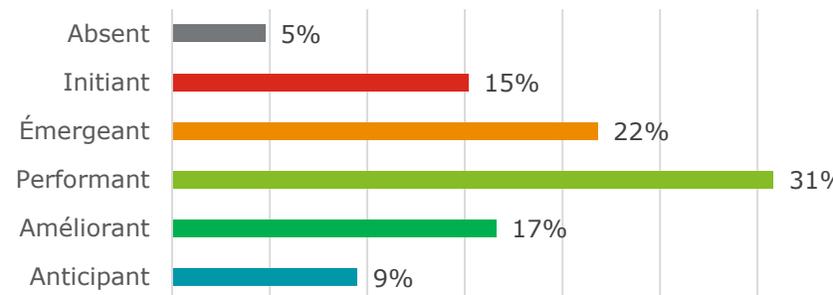
## Axe stratégie

## L'institution identifie et évalue ses opportunités de croissance générées par le numérique.

🔍 Résultats pour la dimension



**Répartition des répondants par niveau de maturité numérique**



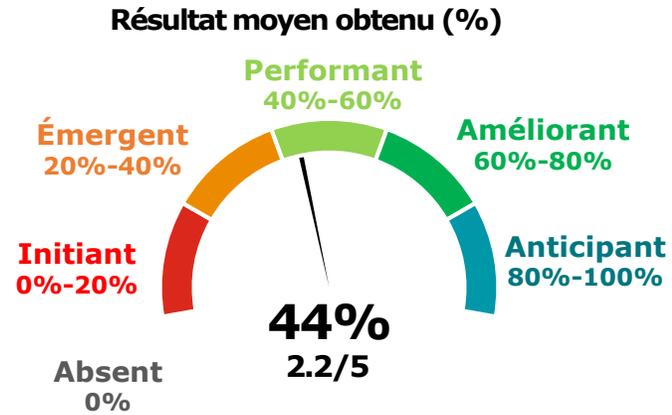
Données externes à la dimension \*

- Les *insurtech* répondent plus rapidement aux opportunités du marché, sont plus ouverts à tester les nouvelles technologies et moins réticents au risque lorsqu'ils pénètrent de nouveaux marchés et produits. Autant d'attributs qui s'appliquent plus difficilement aux entreprises traditionnelles. 67% des chefs technologiques du secteur de l'assurance adorent les *insurtech* et les *fintech* pour leur capacité d'innovation (n=46). [[Gartner,2020](#)]
- 30% des priorités d'affaires des CEO en 2021 concerneront la technologie. Parmi les sous-catégories liées à la technologie, les 2 principales sont : **Transformation numérique/Croissance** (26% en 2019 ; 22% en 2020), Technologie (18% en 2019). [[Gartner,2020](#)]
- Concernant le commerce électronique, la plupart des assureurs sont à des phases de vision et d'initialisation. Seuls 18% des chefs technologiques des compagnies d'assurance ont déclaré que leur entreprise est réellement dans une phase de transformation. [[Gartner,2018](#)]

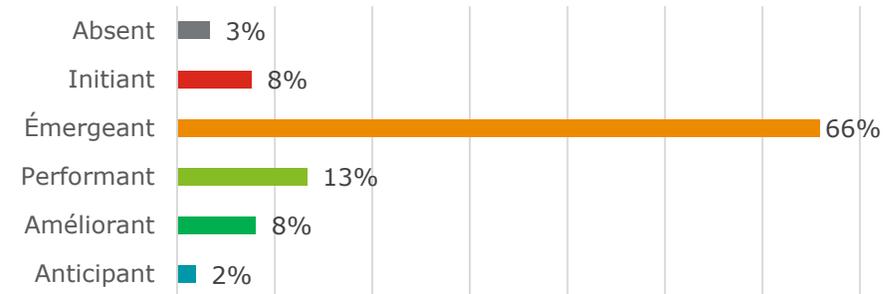
\* Les données externes visent à fournir des informations complémentaires touchant la thématique de la dimension étudiée

## L'institution identifie et évalue les capacités numériques de la concurrence.

### Résultats pour la dimension



### Répartition des répondants par niveau de maturité numérique



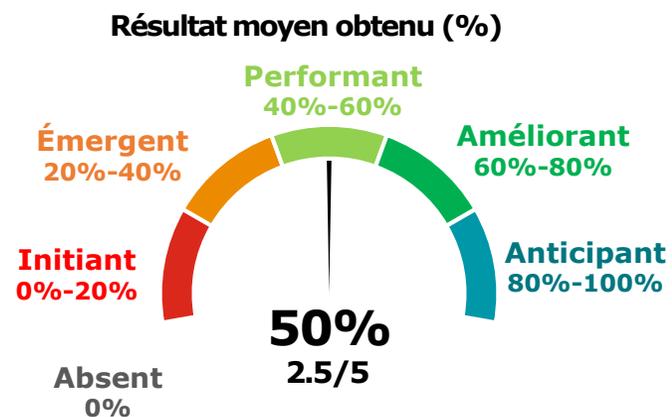
### Données externes à la dimension \*

- 48% des organisations de référence partagent en interne la recherche sur les tendances et les problèmes technologiques actuels. [[Deloitte,2018](#)]

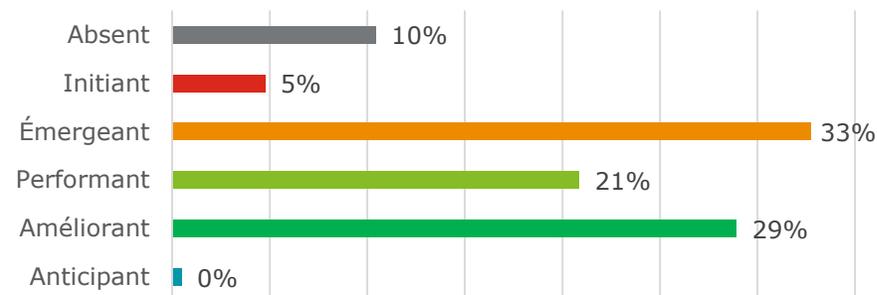
\* Les données externes visent à fournir des informations complémentaires touchant la thématique de la dimension étudiée

## L'institution planifie ses activités de marketing numérique.

### Résultats pour la dimension



### Répartition des répondants par niveau de maturité numérique



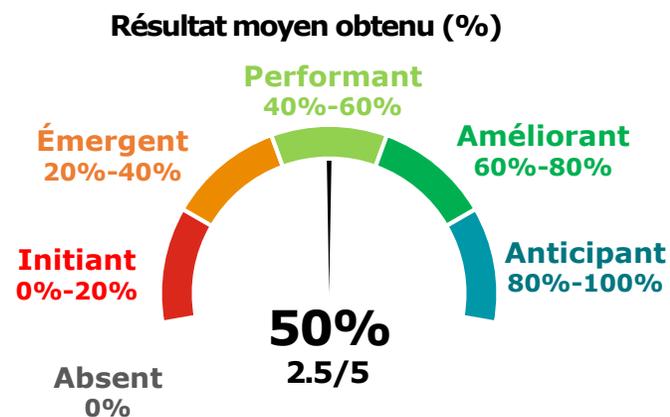
### Données externes à la dimension \*

- 54% des responsables du marketing numérique ont déclaré que leur principal défi est de **faire passer l'innovation marketing à l'échelle des unités commerciales**. [[Altimeter,2019](#)]
- En parallèle, 47% des spécialistes du marketing numérique ont déclaré que leur principal défi est de **démontrer l'impact** commercial du marketing numérique. Pour cela, ils disposent des cinq **principaux indicateurs** utilisés pour mesurer le succès du marketing numérique : la fidélité des clients, les revenus directs, la notoriété de la marque, les pistes générées/converties et l'acquisition de clients. [[Altimeter,2019](#)]

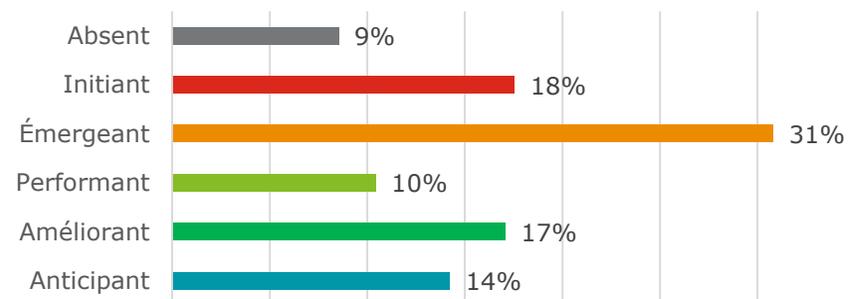
\* Les données externes visent à fournir des informations complémentaires touchant la thématique de la dimension étudiée

## L'institution considère les retombées des transformations numériques dans son calcul du retour sur investissement.

### Résultats pour la dimension



### Répartition des répondants par niveau de maturité numérique



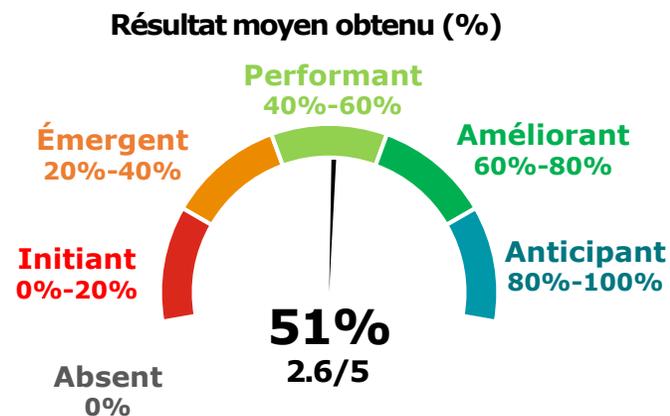
### Données externes à la dimension \*

- Dans les services financiers, 21% du budget informatique sont alloués aux **projets d'innovation** et 27% à **la transformation de l'entreprise**. [[Deloitte,2018](#)]
- 67% des chefs technologiques mesurent l'impact des investissements technologiques, mais seulement 34% utilisent un modèle financier. [[Deloitte,2018](#)]
- Selon la même étude, seuls 20% des chefs technologiques ont accès à des **talents financiers spécialisés** pour justifier des investissements à leurs directeurs. [[Deloitte,2018](#)]
- Dans 35% des cas, la mesure du retour sur investissement technologique revient à la haute direction ou au président lui-même. [[Deloitte,2018](#)]
- Enfin, 14% des organisations déclarent **ne pas mesurer l'impact des investissements technologiques**. [[Deloitte,2018](#)]

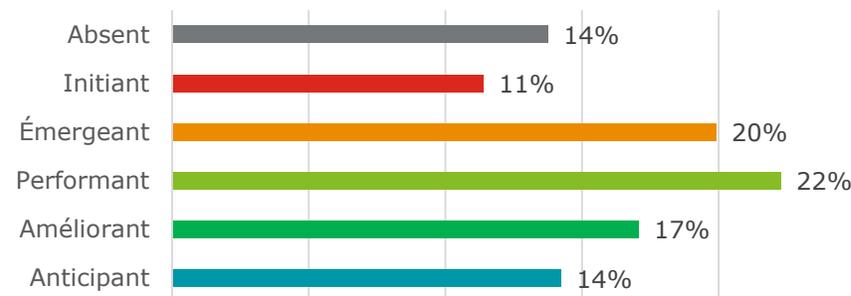
\* Les données externes visent à fournir des informations complémentaires touchant la thématique de la dimension étudiée

## L'institution dispose d'un budget consacré à la transformation numérique.

🔍 Résultats pour la dimension



**Répartition des répondants par niveau de maturité numérique**



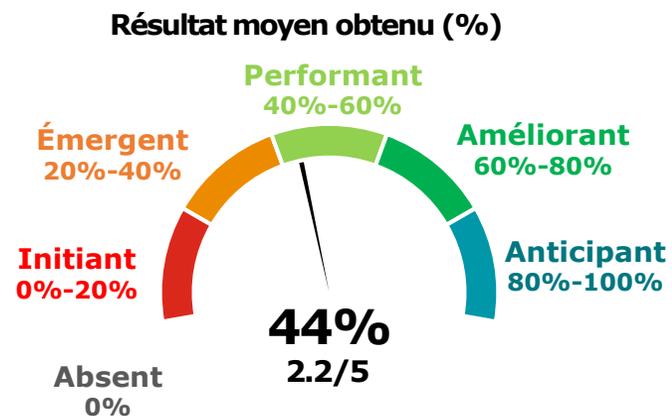
Données externes à la dimension \*

- En 2019, seulement 12% des dépenses informatiques étaient allouées à la **transformation des entreprises** (22% pour assurer la croissance, 66% pour assurer le fonctionnement). [[Gartner, 2020](#)]
- En 2020, **82%** des organisations ont **augmenté leur investissement dans leurs capacités numériques**. [[Gartner, 2020](#)]
- L'allocation budgétaire est variable :
  - 63% des organisations utilisent un modèle centré projet
  - 38% utilisent un modèle centré produit.
- Quant au financement de projets « agiles » :
  - 89% ont recours au processus budgétaire **annuel** pour financer leurs projets
  - 11% ont recours à un processus budgétaire **flexible** pour les projets agiles. [[Gartner, 2020](#)]

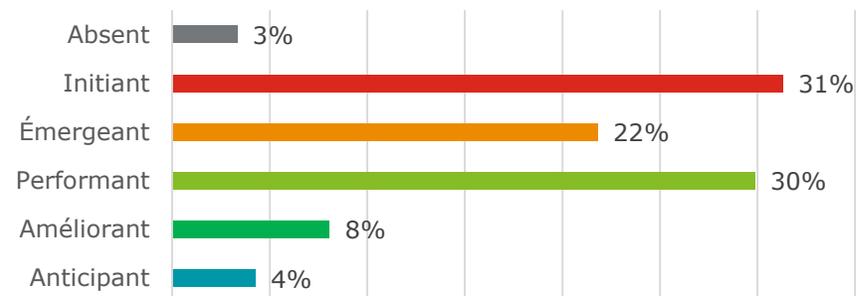
\* Les données externes visent à fournir des informations complémentaires touchant la thématique de la dimension étudiée

## L'institution ajuste son modèle d'affaires au numérique.

### 🔍 Résultats pour la dimension



### Répartition des répondants par niveau de maturité numérique



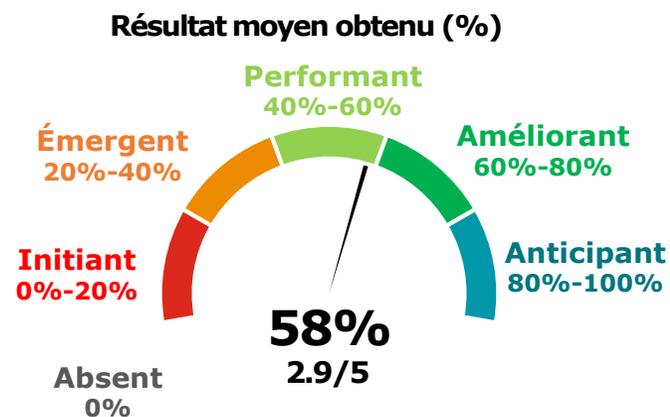
### Données externes à la dimension \*

- Parmi les stratégies commerciales numériques utilisées en 2020 :
  - 41% des entreprises ont participé à un partenariat stratégique numérique
  - 24% ont créé une nouvelle entreprise numérique
  - 20% ont travaillé avec un incubateur existant
  - 18% ont acquis une entité commerciale technique/numérique
  - 18% ont pris une participation dans une entreprise de technologie
  - 18% ont créé une entreprise numérique commune avec une autre société
  - 16% ont créé une pépinière d'entreprises
  - 13% créer un fonds de capital-risque
  - 12% ont rejoint un consortium numérique. [[Gartner,2020](#)]

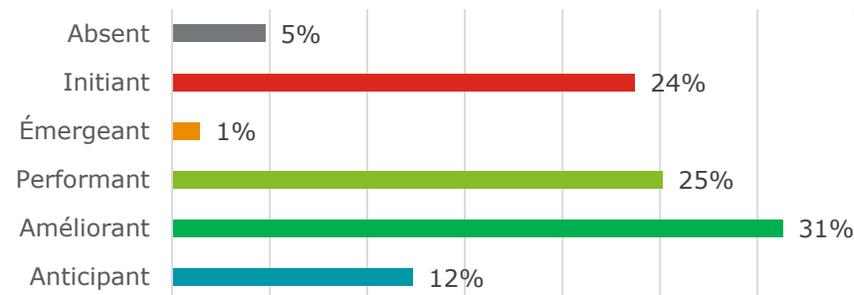
\* Les données externes visent à fournir des informations complémentaires touchant la thématique de la dimension étudiée

## L'institution élabore sa stratégie numérique.

### Résultats pour la dimension



### Répartition des répondants par niveau de maturité numérique



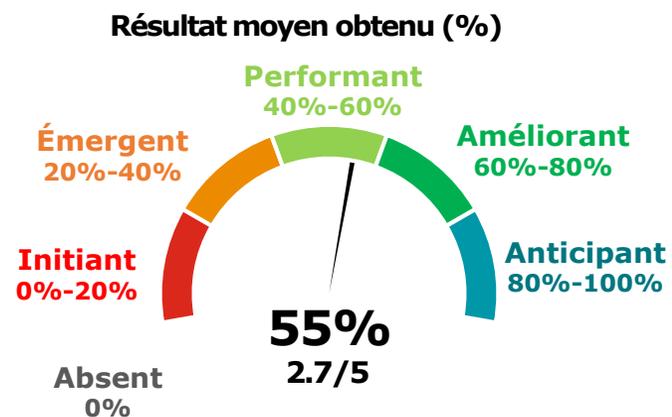
### Données externes à la dimension \*

- 15% des grandes entreprises ont un rôle de chef de file dans le domaine du numérique. Plus l'entreprise est avancée dans sa transformation numérique, plus le chef technologique est susceptible de rendre compte directement au PDG. [Gartner,2018]
- Toutefois, il arrive régulièrement qu'un PDG élève le numérique au rang des priorités stratégiques de l'entreprise, mais considère la fonction TI comme un « preneur de commandes informatiques ». [Gartner,2020]
- La plupart des chefs technologiques du secteur des assurances indiquent avoir un siège officiel au sein de la direction (76%), mais ils souhaiteraient plus de visibilité et d'influence sur la stratégie de l'entreprise et la gestion du changement. [Gartner,2020]
- 61% des chefs marketing indiquent avoir un impact significatif sur le processus de décision stratégique. Toutefois, ce pourcentage chute de façon importante lorsqu'il s'agit de pouvoir facilement obtenir le soutien de ses pairs (26%) ou d'avoir un impact significatif **sur la direction de l'entreprise (26%)**. [Deloitte,2020]
- Enfin, seuls 20% des chefs numériques se disent pleinement impliqués dans la définition de l'orientation et des objectifs de l'entreprise en tant que décideurs exécutifs. La plupart jouent un **rôle limité** dans l'élaboration de la stratégie commerciale globale de l'entreprise. [Gartner,2020]

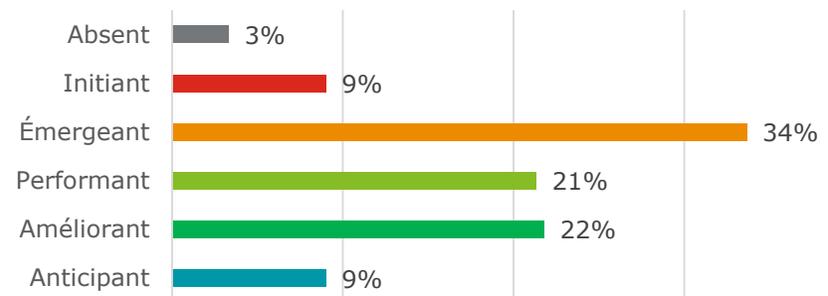
\* Les données externes visent à fournir des informations complémentaires touchant la thématique de la dimension étudiée

## L'institution planifie et valorise l'innovation.

### Résultats pour la dimension



### Répartition des répondants par niveau de maturité numérique



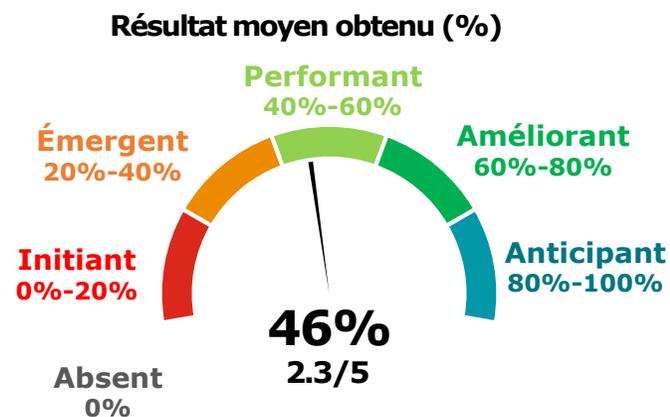
### Données externes à la dimension \*

- Les entreprises du secteur financier peuvent accélérer le programme d'innovation en nommant un **Chief Digital Officer (CDO) ou son équivalent** – c'est ce qu'ont fait 70% des entreprises qui sont bien préparées à la transformation numérique. [[Deloitte,2020](#)]
- Au cours des trois prochaines années, les chefs technologiques prévoient d'investir de manière significative dans l'IA, l'IdO et la RPA. [[Deloitte,2020](#)]
- Toutefois, seuls 26% ont mis en place un processus de bout en bout pour démontrer l'impact de l'innovation technologique par des expérimentations et 50% sont en phase d'exploration. [[Deloitte,2018](#)]
- Un manque d'innovation autour de la transformation numérique peut devenir problématique et se traduit souvent par une peur du changement ou la perception d'un faible retour sur investissement. [[Gartner,2018](#)]

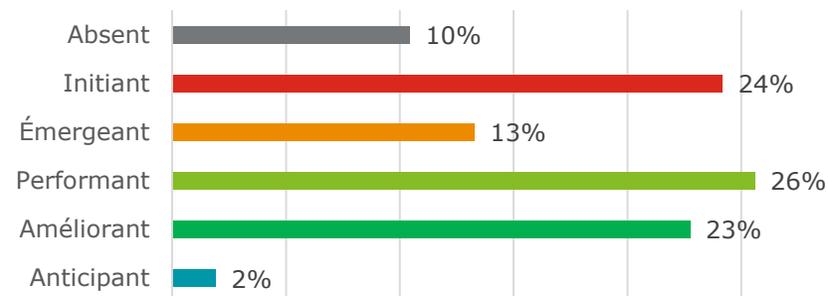
\* Les données externes visent à fournir des informations complémentaires touchant la thématique de la dimension étudiée

## L'institution développe et maintient une stratégie de marque numérique cohérente.

### Résultats pour la dimension



### Répartition des répondants par niveau de maturité numérique



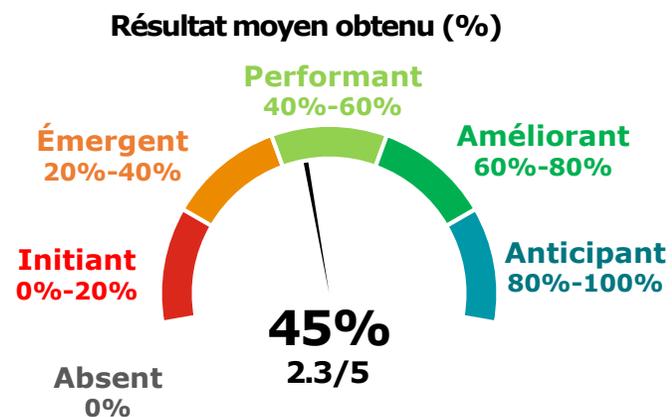
### Données externes à la dimension \*

- Dans une étude sur la stratégie de marque, 37% des répondants ont déclaré que l'objectif principal de leur stratégie de marketing numérique est d'accroître la notoriété et la santé de la marque. Pour 26% il s'agit d'augmenter le nombre de nouveaux clients potentiels et pour 20% le focus est d'offrir une expérience client unifiée et de haute qualité sur tous les canaux numériques. [[Altimeter,2019](#)]
- En plus du défi lié à la mesure de l'impact des investissements dans la marque, les trois principaux défis, selon les chefs marketing, en matière de marketing de marque sont la gestion d'une marque mondiale, le maintien de la pertinence de la marque et la création d'une vision de marque convaincante. [[Gartner,2019](#)]

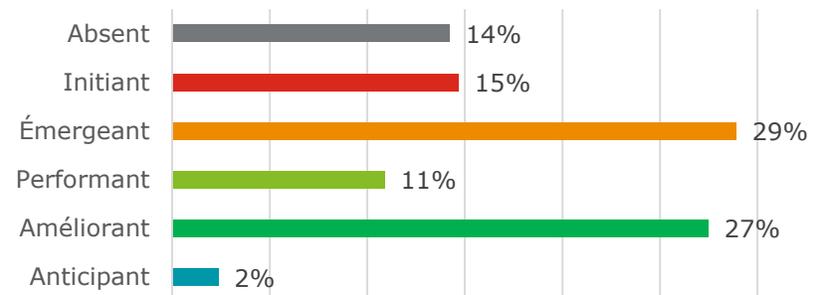
\* Les données externes visent à fournir des informations complémentaires touchant la thématique de la dimension étudiée

## L'institution gère son offre de service numérique.

### 🔍 Résultats pour la dimension



### Répartition des répondants par niveau de maturité numérique



### Données externes à la dimension \*

- Parmi les stratégies commerciales numériques que les PDG ont utilisées en 2020, 43% ont introduit différents nouveaux produits numériques. Cette pratique a fait partie des options les plus utilisées et les plus réussies. [[Gartner,2020](#)]
- En 2022, 79% du travail de l'organisation devraient être effectués en utilisant un modèle centré sur le produit. Le nombre qui était projeté pour 2020 était de 66%. 48% ont été réalisés à l'aide d'un modèle centré sur le produit en 2018. Le premier défi de la fourniture de services centrés sur les produits est que le modèle de financement est basé sur les projets pour 55% des répondants. [[Gartner,2018](#)]

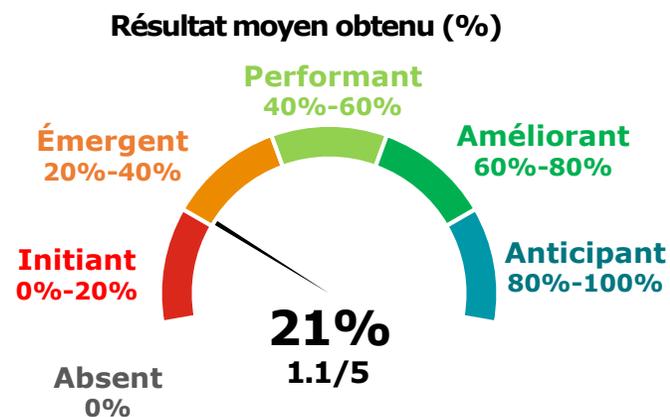
\* Les données externes visent à fournir des informations complémentaires touchant la thématique de la dimension étudiée

# Résultats détaillés

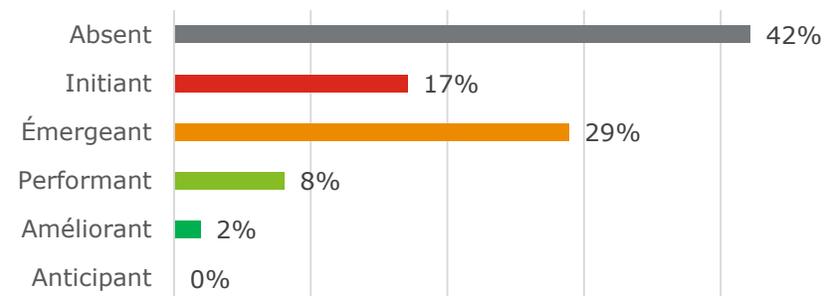
## Axe client

## L'institution personnalise l'expérience du client.

### Résultats pour la dimension



### Répartition des répondants par niveau de maturité numérique



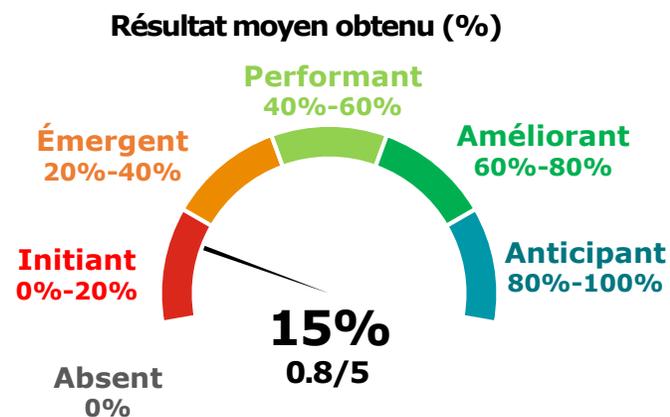
### Données externes à la dimension \*

- Les cinq principales sources de données utilisées pour fournir un contenu personnalisé sur les canaux de marketing numérique : analyse des sites web (72%), mesures des médias sociaux (69%), systèmes de CRM (58%), enquêtes auprès des clients (58%), enregistrements des centres d'appels (57%). [[Altimeter,2019](#)]
- Seuls 19% des départements des technologies du secteur de l'assurance ont indiqué que l'accent était mis sur le client. [[Gartner,2018](#)]
- En 2018, les répondants ont affirmé que l'analyse de la clientèle reste l'investissement prioritaire pour améliorer l'expérience client : 56% des répondants ont déjà investi dans ce domaine et 50% prévoient d'augmenter leur investissement. 39% des organisations considéraient la segmentation de la clientèle comme une priorité absolue de l'analyse de la clientèle en 2018. D'ici 2021, plus de 40% de tous les projets de données et d'analyse porteront sur un aspect de l'expérience client. [[Gartner,2019](#)]
- 62% des spécialistes du marketing numérique ont déclaré que leur entreprise avait tracé le parcours du client numérique, les règles de personnalisation du contenu et les points de test sur tous les points de contact numériques. 32% sont en train de construire le parcours du client numérique et 5% prévoient de le faire dans les 6 prochains mois. [[Altimeter,2019](#)]

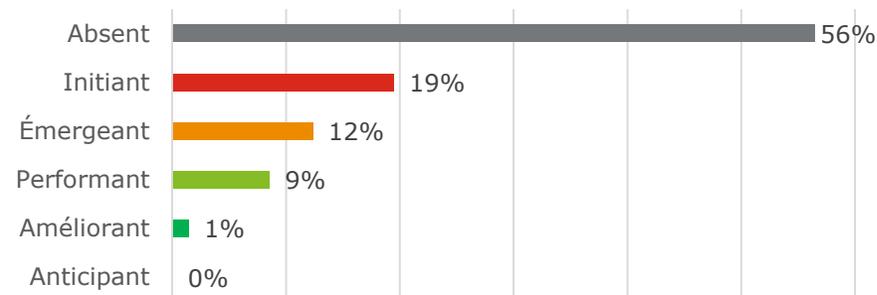
\* Les données externes visent à fournir des informations complémentaires touchant la thématique de la dimension étudiée

## L'institution permet au client de personnaliser sa propre expérience numérique.

### Résultats pour la dimension



### Répartition des répondants par niveau de maturité numérique



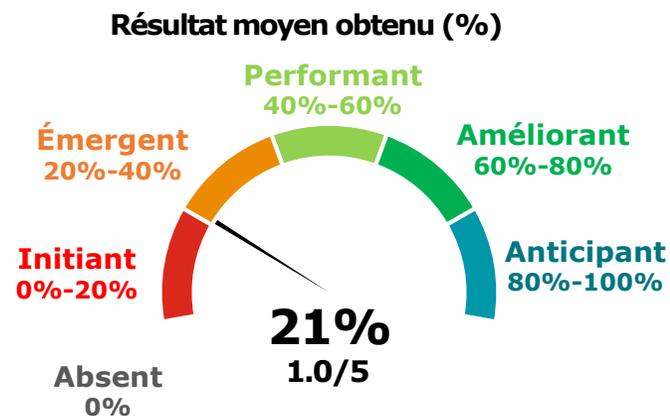
### Données externes à la dimension \*

- D'ici 2022, 50% des grandes organisations n'auront pas réussi à unifier les canaux d'engagement, ce qui se traduira par la poursuite d'une expérience client disjointe et cloisonnée qui manque de contexte. Plus de la moitié des nouveaux systèmes commerciaux importants intégreront une intelligence continue utilisant des données contextuelles en temps réel pour améliorer les décisions. [[Gartner,2019](#)]
- 62% ont créé un cadre de personnalisation du contenu qui est actuellement utilisé sur toutes les chaînes numériques. 31% ont créé ce cadre, utilisé que sur une ou deux chaînes. 26% des responsables du marketing numérique dans le secteur bancaire et financier ont indiqué que leur objectif principal était d'offrir une expérience client exceptionnelle. [[Altimeter,2019](#)]
- Un peu plus de la moitié (54%) des personnes interrogées utilisant des applications d'assistants virtuels personnalisés conviennent qu'elles sont prêtes à échanger des données personnelles afin d'améliorer la précision du service. Par conséquent, 46% sont neutres ou ne souhaitent pas échanger des données personnelles à des fins d'amélioration de service. [[Gartner,2018](#)]

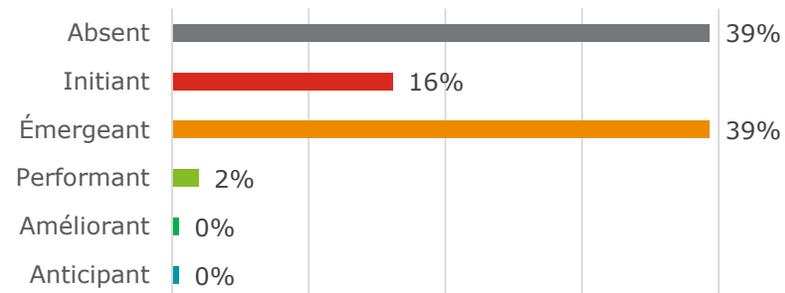
\* Les données externes visent à fournir des informations complémentaires touchant la thématique de la dimension étudiée

## L'institution permet au client d'accéder à ses informations personnelles.

### Résultats pour la dimension



### Répartition des répondants par niveau de maturité numérique



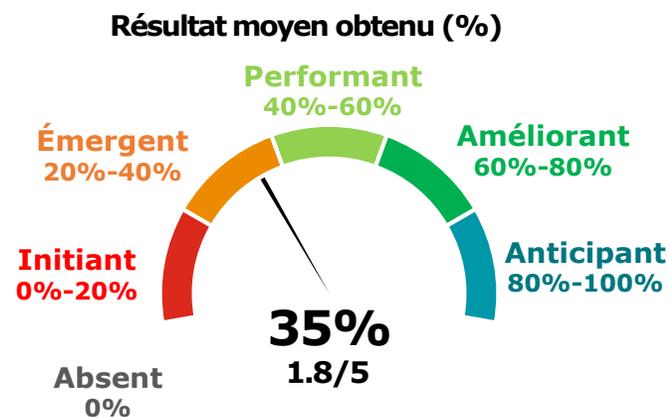
### Données externes à la dimension \*

- D'ici 2021, les organisations qui fournissent un catalogue de données enrichi aux consommateurs de données obtiendront un retour sur investissement trois fois plus rapide pour leurs données et leurs analyses. ([Gartner,2020](#))
- Pour le consommateur, les capacités suivantes sont les plus importantes : (47%) être informés des données détenues à leur sujet et (22%) permettre la suppression des données personnelles. [[Pega,2019](#)]

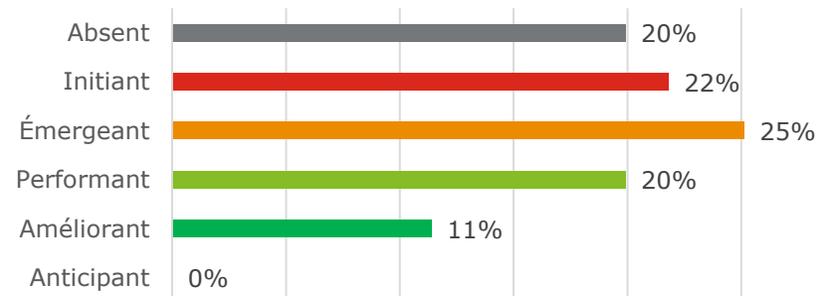
\* Les données externes visent à fournir des informations complémentaires touchant la thématique de la dimension étudiée

## L'institution met à jour et adapte ses interfaces numériques (guichet ATM, site Web, assistant vocal, etc.).

### Résultats pour la dimension



### Répartition des répondants par niveau de maturité numérique



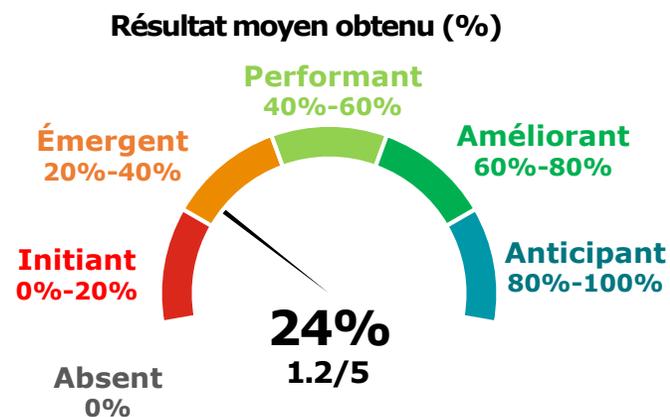
### Données externes à la dimension \*

- D'après d'autres études et enquêtes auprès des clients, les assureurs se concentrent de plus en plus sur l'expérience du client; ils déploient ainsi des stratégies numériques et cherchent des moyens de se différencier. Par exemple, ces stratégies comprennent souvent la création d'interfaces utilisateur centrées sur le client. [\[Gartner,2019\]](#)
- Analyse du comportement : Engager le dialogue avec le marketing, les équipes numériques, les chefs de produits, les responsables des réclamations et les responsables des fraudes pour dresser la liste des types de comportements adaptés pour gérer l'intelligence client en fonction des stratégies numériques de l'entreprise. Évaluer les systèmes de CRM et les bases de données clients pour déterminer comment stocker les données comportementales et comment apporter tout nouveau changement technique nécessaire pour soutenir cette vision. [\[Altimeter,2019\]](#)

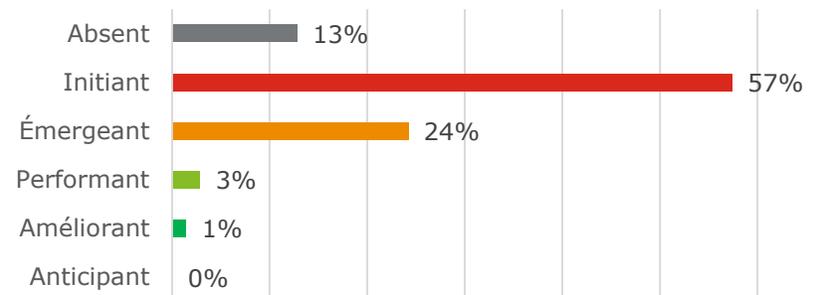
\* Les données externes visent à fournir des informations complémentaires touchant la thématique de la dimension étudiée

## L'institution interagit avec ses clients sur les canaux numériques plutôt que sur les canaux traditionnels.

🔍 Résultats pour la dimension



**Répartition des répondants par niveau de maturité numérique**



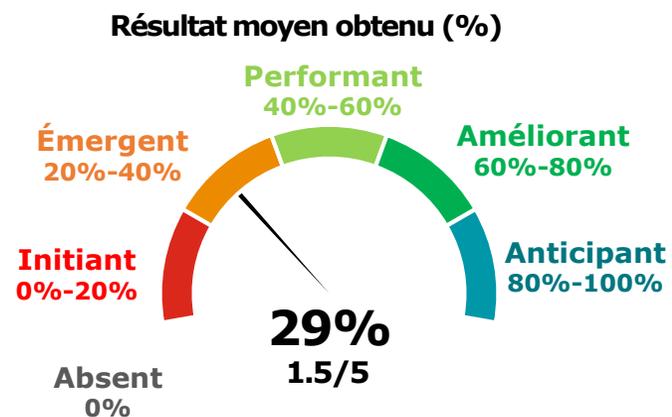
Données externes à la dimension \*

- Les assureurs devront être plus innovants en matière de canaux pour atteindre les clients et de nouvelles offres de produits, ainsi qu'en matière de renseignements sur les clients, notamment par le biais d'un « *Customer 360* » (c'est-à-dire une vue unique du client) et d'analyses de la clientèle. [[Gartner,2019](#)]
- D'ici 2021, au moins un tiers des entreprises aura déployé une plateforme de développement multi-expériences (MXDP) pour soutenir le développement de la téléphonie mobile, du Web, de la conversation et de la réalité augmentée. 36% des organisations participantes avaient déjà déployé une plateforme de conversation ou prévoient de le faire dans les 12 mois. [[Gartner,2019](#)]
- D'ici 2020, les agents virtuels participeront à la majorité des interactions commerciales entre les personnes et les entreprises. La possibilité de proposer aux consommateurs ou à leurs VPA des produits adaptés à des spécifications personnelles précises augmentera au point que les achats traditionnels - et donc le marketing conventionnel - ne seront plus viables. [[Gartner,2018](#)]
- 65% ont identifié des possibilités de tests et d'apprentissages à plusieurs endroits du parcours du client numérique. 29% ont identifié des possibilités de tests et d'apprentissages, mais elles sont limitées à un ou deux canaux. [[Altimeter,2019](#)]

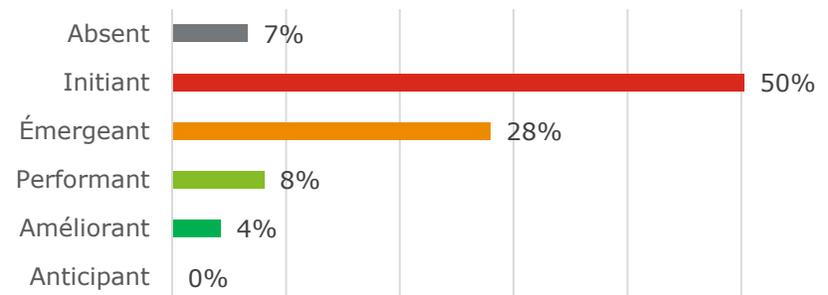
\* Les données externes visent à fournir des informations complémentaires touchant la thématique de la dimension étudiée

## L'institution collecte des données clients.

### Résultats pour la dimension



### Répartition des répondants par niveau de maturité numérique



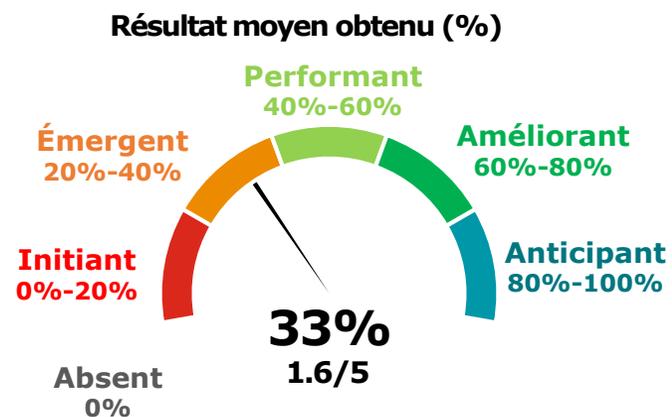
### Données externes à la dimension \*

- 85% des entreprises ont une vue agrégée de leurs données clients sur au moins un canal, et 19% sur l'ensemble de leurs canaux. [[Gartner,2018](#)]
- D'ici 2022, plus de 10% des architectures de centres d'engagement client incluront la diffusion d'événements en temps réel ou de l'analyse en continu. [[Gartner,2019](#)]

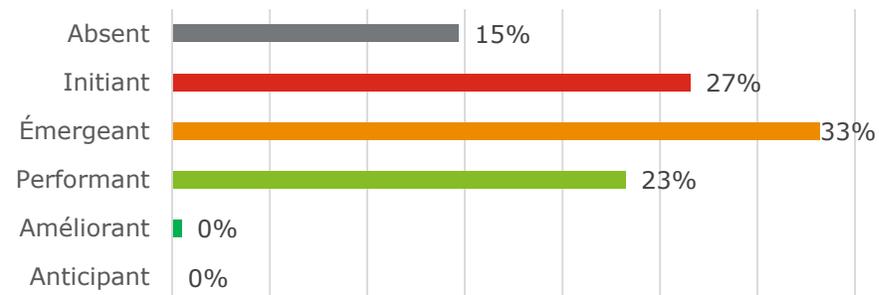
\* Les données externes visent à fournir des informations complémentaires touchant la thématique de la dimension étudiée

## L'institution gère les plaintes de ses clients.

### Résultats pour la dimension



### Répartition des répondants par niveau de maturité numérique



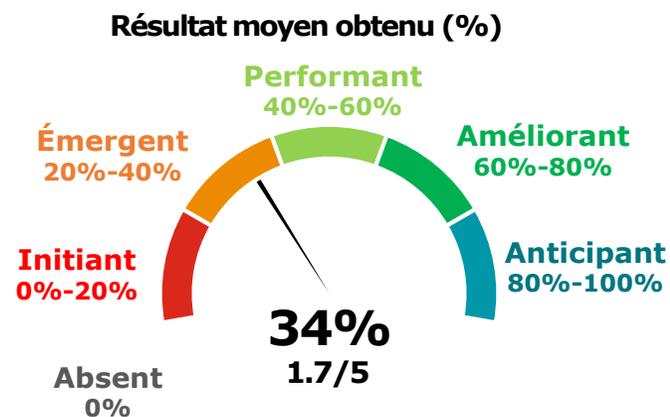
### Données externes à la dimension \*

- L'objectif est d'atteindre des niveaux plus élevés d'automatisation et de capacité pour des volumes de sinistres accrus en déployant des modules de gestion des sinistres regroupés, avec des capacités complètes de gestion des processus métier. La relation entre l'assureur et l'assuré évoluant vers une interaction continue, les départements des technologies des compagnies d'assurances déploieront des analyses avancées pour prévenir et résoudre activement les sinistres. D'ici 2023, un tiers de toutes les demandes d'indemnisation en assurance dommages sera traitée par les assureurs sans aucune intervention humaine. [[Gartner,2019](#)]
- 74% des compagnies d'assurance évaluées dans l'étude offrent la possibilité d'accéder aux informations sur les polices et les sinistres et de les gérer via une application mobile. [[JDPOWER,2019](#)]

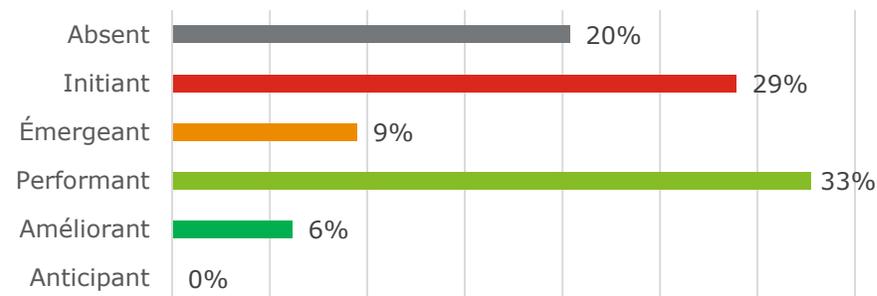
\* Les données externes visent à fournir des informations complémentaires touchant la thématique de la dimension étudiée

## L'institution fidélise ses clients.

### Résultats pour la dimension



### Répartition des répondants par niveau de maturité numérique



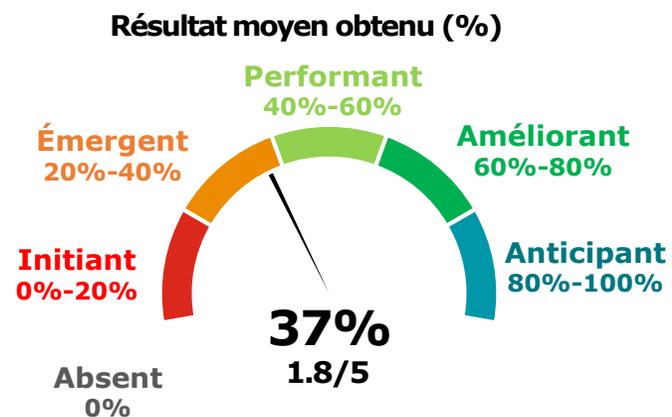
### Données externes à la dimension \*

- 61% des spécialistes du marketing numérique ont déclaré que la fidélité des clients et la valeur de la durée de vie du client (CLV) sont leurs principaux indicateurs pour mesurer le succès du marketing numérique. [[Altimeter,2019](#)]
- D'ici 2023, deux tiers des grandes organisations de service équiperont les techniciens de terrain d'applications immersives pour améliorer l'efficacité et la satisfaction des clients, contre moins de 1% en 2019. [[Gartner,2019](#)]
- D'ici 2023, plus de 80% des programmes de fidélisation utiliseront des outils de détection des fraudes basés sur les fournisseurs plutôt que des systèmes nationaux, contre moins de 10% aujourd'hui. [[Gartner,2019](#)]
- Jusqu'à présent, l'adoption de programmes de récompense et de fidélisation parmi les assureurs vie individuels a été très faible, bien que l'intérêt se soit accru. L'adoption s'est accélérée, avec 5 à 20% des assureurs dans le monde qui utilisent des plateformes de récompense et de fidélisation. [[Gartner,2019](#)]

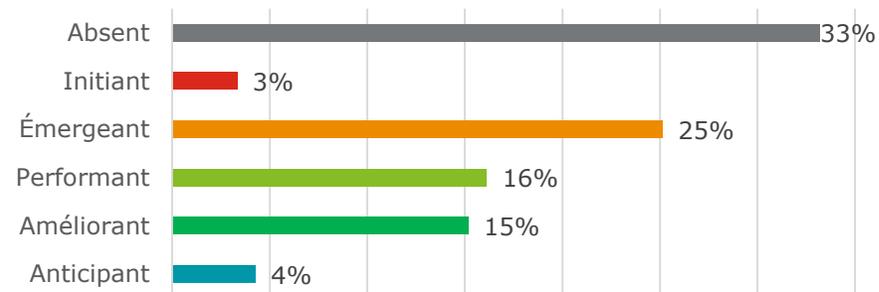
\* Les données externes visent à fournir des informations complémentaires touchant la thématique de la dimension étudiée

## L'institution gère l'identité de ses clients.

### 🔍 Résultats pour la dimension



### Répartition des répondants par niveau de maturité numérique



### Données externes à la dimension \*

- En 2018, concernant la confidentialité des données et la protection de la vie privée, 63% des consommateurs considéraient les banques comme l'un des trois secteurs les plus fiables. [[Deloitte,2018](#)]
- Dans le secteur des assurances : on estime que d'ici 2023, seuls 30% des consommateurs feront suffisamment confiance à leur assureur pour autoriser l'utilisation de données individuelles pour personnaliser les produits et services. [[Gartner,2020](#)]
- 82% des clients européens affirment qu'ils prévoient de faire usage de leurs droits dans le cadre de la GDPR. 87% des consommateurs déclarent qu'ils feront affaire ailleurs s'ils ne sont pas convaincus qu'une entreprise traite leurs données de manière responsable. [[Gartner,2018](#)]

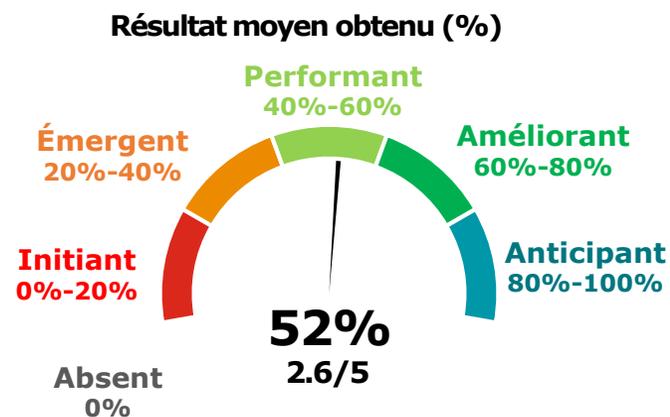
\* Les données externes visent à fournir des informations complémentaires touchant la thématique de la dimension étudiée

# Résultats détaillés

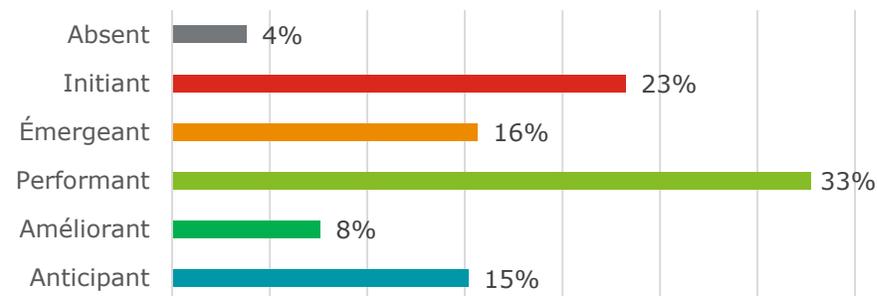
## Axe culture

## L'institution reconnaît et valorise l'impact et la contribution de ses employés dans la transformation numérique.

### Résultats pour la dimension



### Répartition des répondants par niveau de maturité numérique



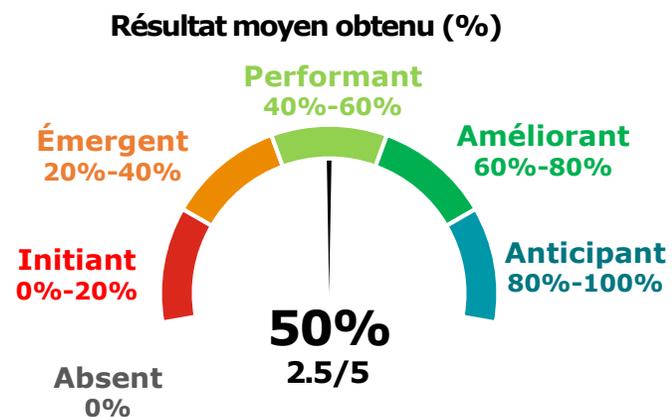
### Données externes à la dimension \*

- Le développement professionnel lié au numérique est généralement perçu positivement et valorisé. Selon une étude du MIT et de Deloitte ([MIT Sloan, 2020](#)), les employés sont rémunérés ou récompensés pour l'acquisition et le développement de nouvelles compétences par le biais d'**avantages monétaires** (à 54%), de nouveaux rôles dans l'organisation (32%), d'avantages monétaires et de nouveaux rôles (12%) et de l'amélioration de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (2%).
- Toutefois, 47% des répondants pensent que leur organisation se préoccupe davantage de l'expérience de ses clients que de celle de ses employés (29% étant neutres et 23% pensent le contraire).
- En 2020, 49% des PDG ont appliqué un programme de formation numérique et de changement de culture (options de stratégie commerciale numérique les plus utilisées et les plus réussies) et 14% ont créé un défi public d'innovation ouverte. [[Gartner, 2020](#)]

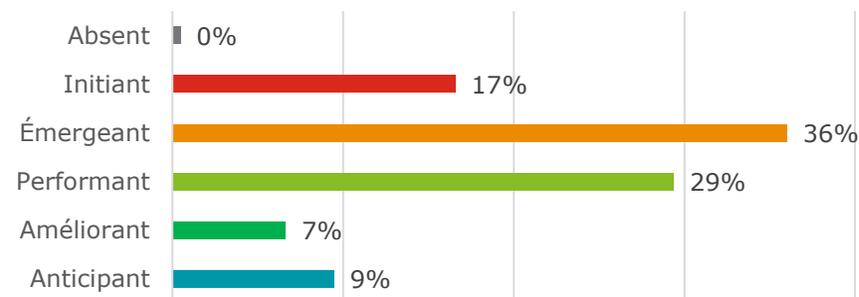
\* Les données externes visent à fournir des informations complémentaires touchant la thématique de la dimension étudiée

## L'institution favorise une culture donnant droit à l'erreur.

### Résultats pour la dimension



### Répartition des répondants par niveau de maturité numérique



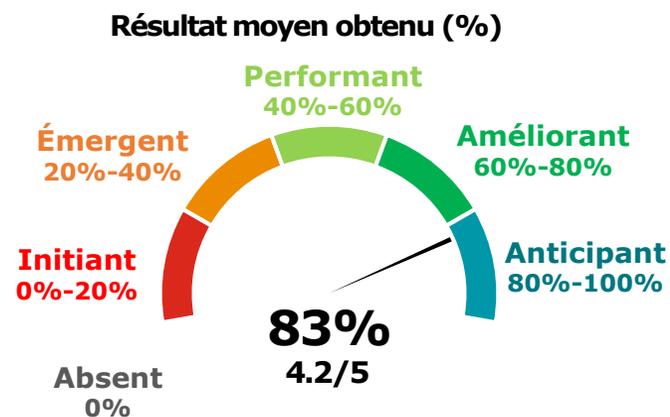
### Données externes à la dimension \*

- Le droit à l'erreur permet généralement de renforcer une culture plus ouverte à l'innovation. Il s'agit d'ailleurs d'une des recommandations du MIT Sloan [[MIT Sloan, 2019](#)] faites aux organisations désirant augmenter leur capacité d'innovation et leur maturité numérique.
- Selon cette étude, 81% des organisations avec une maturité numérique élevée mentionnent que l'innovation est l'une de leurs forces. À l'opposé, seulement 10% des organisations avec une maturité faible mentionnent que l'innovation est une force.
- La même étude révèle que les employés des organisations avec une maturité numérique élevée ont jusqu'à **5 fois plus de latitude pour innover** dans leur travail, et ce, **peu importe leur emploi**.

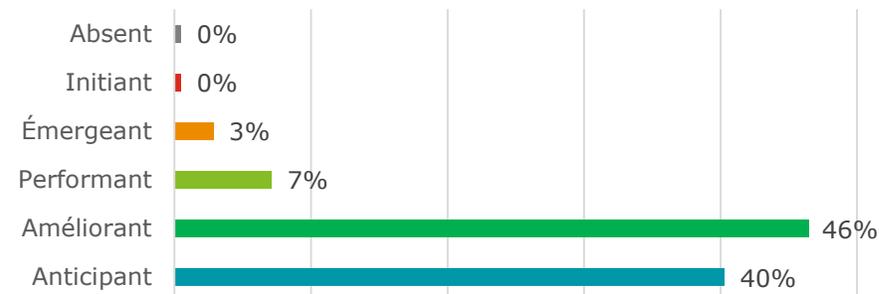
\* Les données externes visent à fournir des informations complémentaires touchant la thématique de la dimension étudiée

## L'institution priorise la gestion des données personnelles de ses clients.

### Résultats pour la dimension



### Répartition des répondants par niveau de maturité numérique



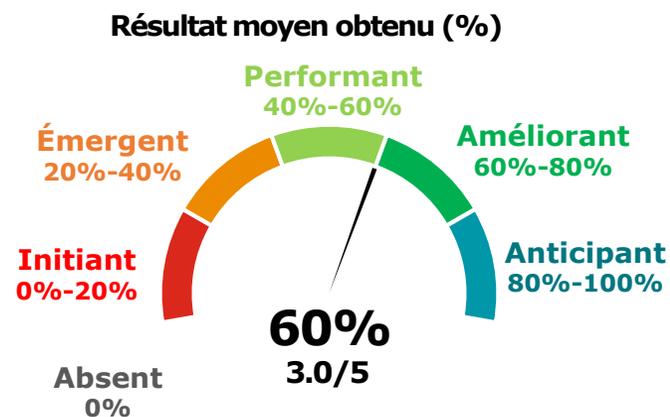
### Données externes à la dimension \*

- Selon une étude de Deloitte publiée en 2018 [[Deloitte, 2018](#)], l'expertise en matière de vie privée et de conformité sera l'un des talents informatiques les plus difficiles à recruter au cours des trois prochaines années. De plus, 52% des avant-gardes du numérique considèrent la cybernétique comme un atout stratégique; dans un tel système, la protection des informations relatives aux clients est stratégique et particulièrement importante.
- Un sondage de Gartner ([Gartner, 2019](#)) démontre que seuls 7% des PME ont déclaré que le développement d'un programme de protection de la vie privée des clients était l'une de leurs priorités en matière d'expérience client. Pour accroître la confiance dans leur marque, les organisations devront placer le respect de la vie privée au centre de leur stratégie axée expérience client.

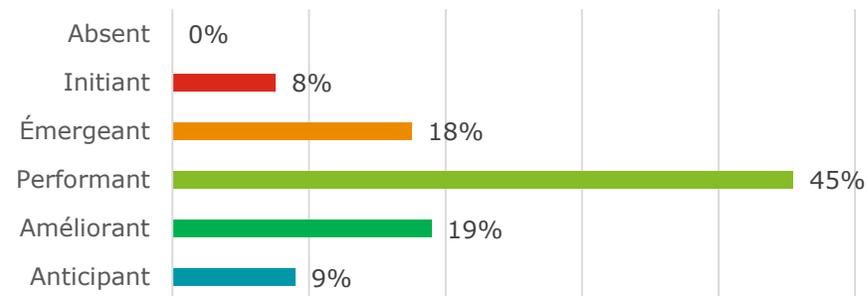
\* Les données externes visent à fournir des informations complémentaires touchant la thématique de la dimension étudiée

## L'institution valorise la collaboration et les équipes multidisciplinaires.

### Résultats pour la dimension



### Répartition des répondants par niveau de maturité numérique



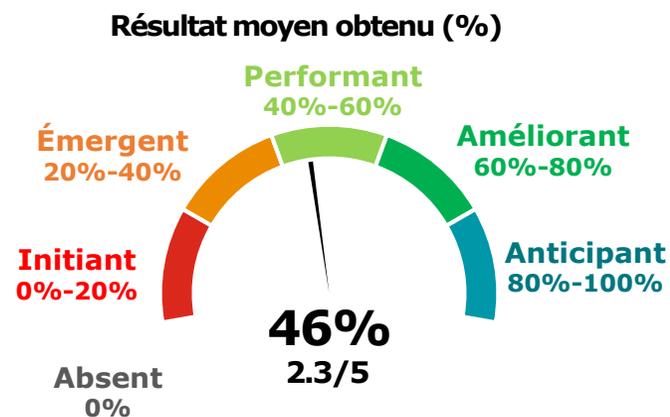
### Données externes à la dimension \*

- Les équipes multidisciplinaires agissent de plus en plus comme des vecteurs d'innovation et d'accélération des projets. Ces équipes, généralement composées de multiples talents ont davantage d'autonomie et bénéficient de plus de support de leur environnement.
- Selon une étude de MIT et de Deloitte [[MIT Sloan, 2019](#)], 83% des organisations avec une maturité numérique élevée utilisent des équipes multidisciplinaires contre 55% pour les organisations avec une maturité numérique plus faible.
- D'ailleurs, le phénomène **d'équipes multidisciplinaires semble être en augmentation**. Selon la même étude, 24% des dirigeants observent une réorientation, un renforcement ou une amélioration des capacités de collaboration transversale de leur organisation au cours du dernier mois, 26% au cours du dernier trimestre et 33% au cours de l'année.

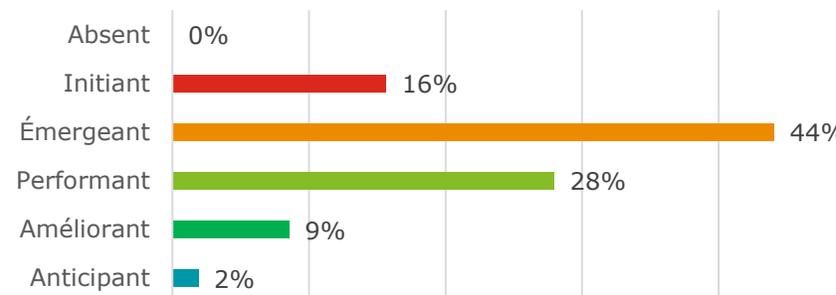
\* Les données externes visent à fournir des informations complémentaires touchant la thématique de la dimension étudiée

## L'institution connaît et développe ses connaissances et compétences numériques.

### Résultats pour la dimension



### Répartition des répondants par niveau de maturité numérique



### Données externes à la dimension \*

- Selon une étude de Deloitte [[Deloitte,2019](#)], le premier **défi opérationnel et culturel** auquel les organisations sont le plus souvent confrontées dans la transformation numérique **est de trouver, de former et de retenir les bons talents**. Les organisations avec une maturité numérique élevée sont presque 5 fois plus susceptibles que les organisations avec une maturité numérique faible de développer les compétences numériques de leurs employés.
- Toutefois, même si 47% des employés pensent que leur entreprise investit de manière significative dans leur développement professionnel, seulement 30% se disent satisfaits de l'investissement dans l'amélioration de leurs compétences numériques. Au niveau des dirigeants, 60% se disent satisfaits de l'investissement de leur organisation dans leur développement, et 84% d'entre eux affirment qu'ils continuent d'acquérir des compétences numériques par eux-mêmes.
- Selon une étude de Deloitte [[Deloitte,2018](#)], les chefs technologiques soulignent le besoin croissant de compléter l'expertise technique de leurs employés par des compétences non techniques requises pour collaborer et se développer dans l'entreprise. Le top 3 des compétences non techniques recherchées est la **créativité** (61%), les habiletés de **leadership et de gestion** (60%) et la **flexibilité cognitive** (52%).
- Quant aux prévisions, cette dernière étude stipule que 50% des salariés ont les compétences nécessaires pour s'épanouir professionnellement dans les **2 à 4 prochaines années** et 20% pour l'année suivante.

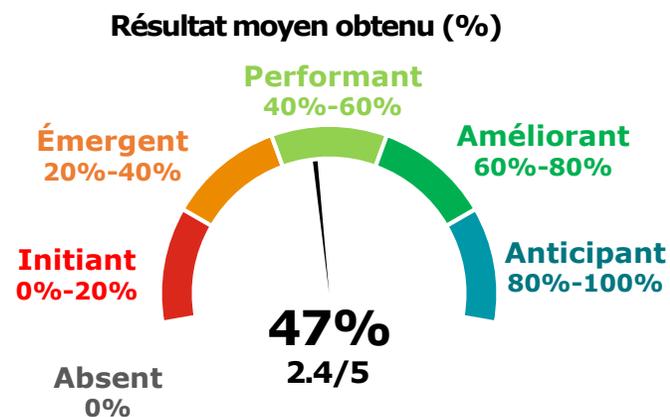
\* Les données externes visent à fournir des informations complémentaires touchant la thématique de la dimension étudiée

# Résultats détaillés

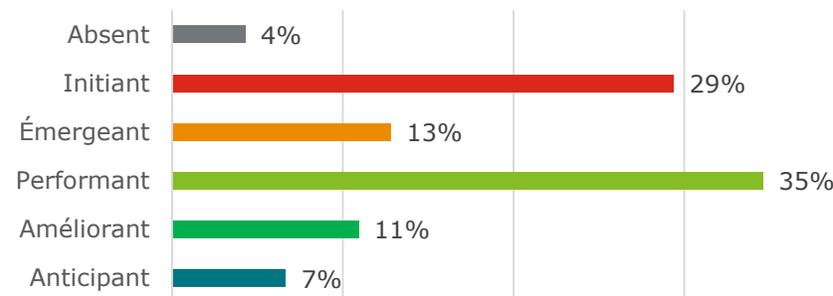
## Axe opérations

## L'institution définit et ajuste ses rôles et responsabilités numériques pour la transformation numérique.

### Résultats pour la dimension



### Répartition des répondants par niveau de maturité numérique



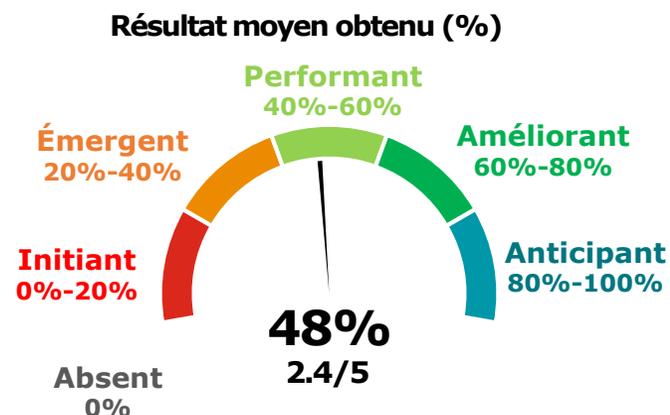
### Données externes à la dimension \*

- D'ici 2021, dans 75% des grandes entreprises, le poste de CDO sera considéré comme une fonction critique comparable à TI, aux opérations commerciales, aux ressources humaines et aux finances. [Gartner,2020]
- Si les CMO partagent la propriété de la conduite des initiatives stratégiques, ils en partagent le plus souvent la responsabilité avec le PDG (45%), avec le CSO (26%), avec le COO (20%). [Deloitte,2020]
- Les PDG engagent souvent des chefs de service numérique (CDO) pour apporter la perspicacité, l'énergie et le leadership nécessaires pour conduire des changements profonds. La relation entre les fonctions informatiques et les fonctions commerciales sont fortes (entre le front et le back office) (Opérations 77%). Elles sont cependant plus faibles avec les ventes (58%) et le marketing (49%). Seuls 10% des directions technologiques représentent des organisations d'avant-garde dans le domaine du numérique – des leaders dans l'alignement des technologies et des stratégies commerciales numériques qui peuvent servir de modèles. [Deloitte,2018]
- 79% déclarent que la stratégie de leur organisation ne vise pas l'intégration du bien-être dans la conception du travail. Plus que tout autre résultat commercial, le bien-être est à l'origine d'une amélioration de l'expérience de la main-d'œuvre : 62% ont déclaré que l'expérience de la main-d'œuvre est la plus positivement influencée par leur stratégie de bien-être; 43% de réputation sur le marché. [Deloitte,2020]

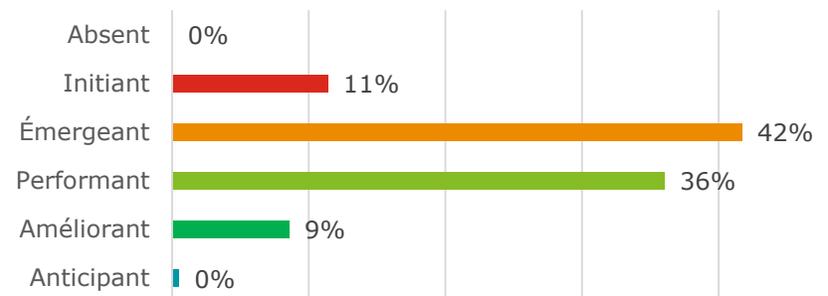
\* Les données externes visent à fournir des informations complémentaires touchant la thématique de la dimension étudiée

## L'institution outille numériquement ses employés (ex : outils de collaboration, de communication, intranet).

### 🔍 Résultats pour la dimension



### Répartition des répondants par niveau de maturité numérique



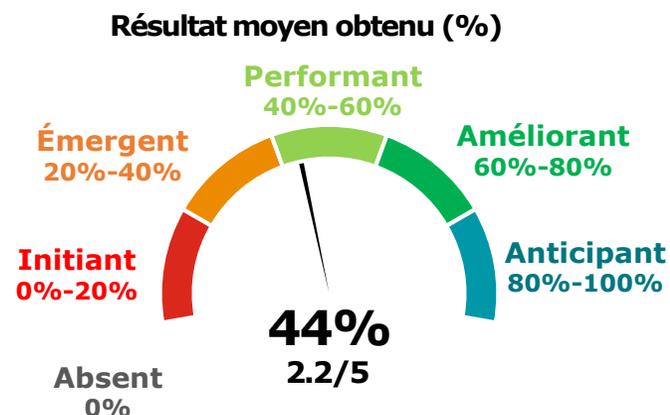
### Données externes à la dimension \*

- 40% des employés considèrent que les outils qui surveillent leurs actions numériques (sur les machines et appareils de l'entreprise) fournissent des informations utiles et ne relèvent pas de la simple surveillance de la part de l'entreprise. [\[MIT Sloan, 2020\]](#)
- Seuls 42% des directeurs financiers ont indiqué qu'eux-mêmes et leurs équipes étaient au courant des technologies "intelligentes" - un ensemble d'outils cognitifs qui pourraient permettre d'améliorer l'efficacité de l'organisation financière en automatisant un ensemble de tâches manuelles. 45% des directeurs financiers ont déclaré avoir investi dans l'analyse financière et comptable, et 52% ont indiqué qu'ils prévoyaient d'investir davantage à l'avenir. [\[Deloitte, 2018\]](#)
- Les avantages d'une organisation interfonctionnelle : une organisation plus souple et plus réactive, capable de répondre rapidement aux exigences des clients. L'organisation devient un terreau pour l'innovation. Une interaction et une collaboration accrues entre les différents services, tels que l'informatique et les entreprises. [\[Deloitte, 2019\]](#)

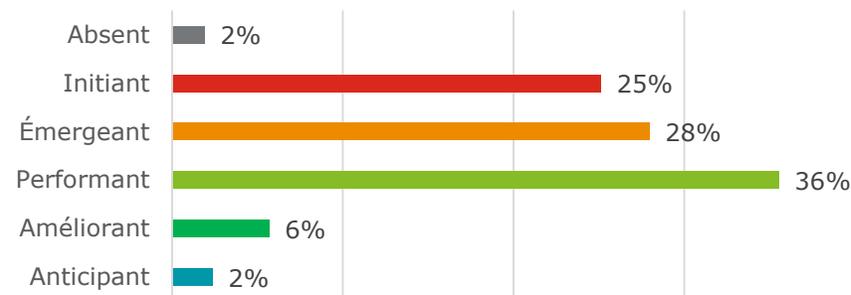
\* Les données externes visent à fournir des informations complémentaires touchant la thématique de la dimension étudiée

## L'institution adapte ses espaces de travail.

### Résultats pour la dimension



### Répartition des répondants par niveau de maturité numérique



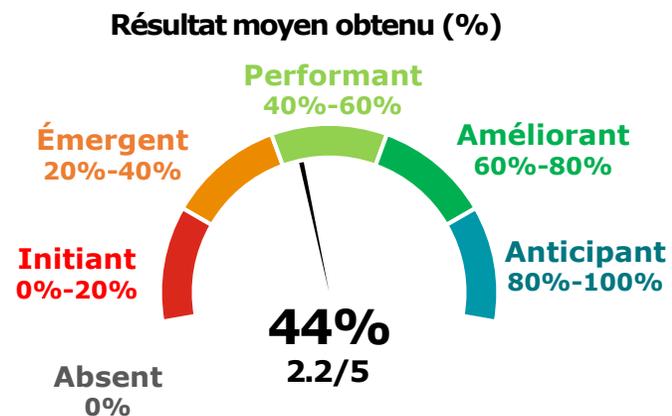
### Données externes à la dimension \*

- 49% des avant-gardistes du numérique ont déclaré que les modalités de travail flexibles, y compris le télétravail, sont des aspects qui contribuent à attirer et à retenir les talents en informatique. [Deloitte,2018]
- Les organisations ont identifié une variété de tactiques pour promouvoir le bien-être au sein de leur organisation : 45 % donnent aux travailleurs plus d'autonomie dans leur travail; 41% utilisent la technologie pour promouvoir la connectivité et la collaboration; 39% accroissent la flexibilité et/ou la prévisibilité des horaires; 38% accroissent les possibilités de travail à distance; 33% réaménagent l'espace de travail physique. [Deloitte,2020]
- Selon les données de Deloitte sur les aménagements de travail flexibles, la rétention et l'engagement sont généralement améliorés de 67% et 30% respectivement. L'absentéisme et les coûts liés à la santé physique et mentale sont, pour leur part, généralement réduits de 60% et 45% respectivement.

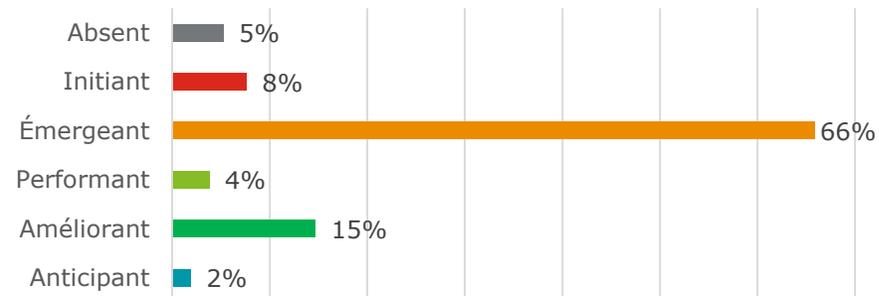
\* Les données externes visent à fournir des informations complémentaires touchant la thématique de la dimension étudiée

## L'institution facilite la gestion des exigences légales et réglementaires.

### Résultats pour la dimension



### Répartition des répondants par niveau de maturité numérique



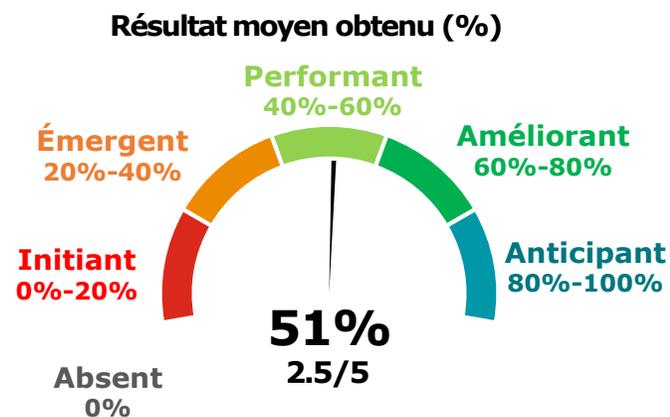
### Données externes à la dimension \*

- Les associations *FinTech* et *RegTech* ont joué un rôle important dans certaines juridictions, en aidant à améliorer les compétences des superviseurs en matière de nouvelles technologies et applications. La Commission européenne a réuni des groupes d'experts du secteur pour aider à identifier les obstacles réglementaires à l'innovation financière. L'Autorité monétaire de Singapour a adopté une collaboration directe avec le secteur financier, notamment avec son cadre Veritas pour promouvoir l'adoption responsable de l'IA et de l'analyse des données. [[Deloitte,2020](#)]

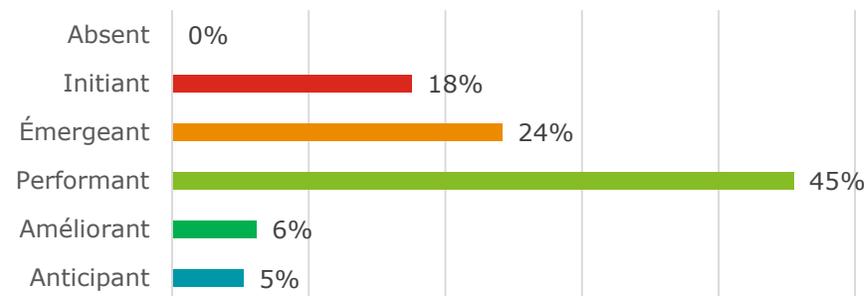
\* Les données externes visent à fournir des informations complémentaires touchant la thématique de la dimension étudiée

## L'institution analyse ses données.

### Résultats pour la dimension



### Répartition des répondants par niveau de maturité numérique



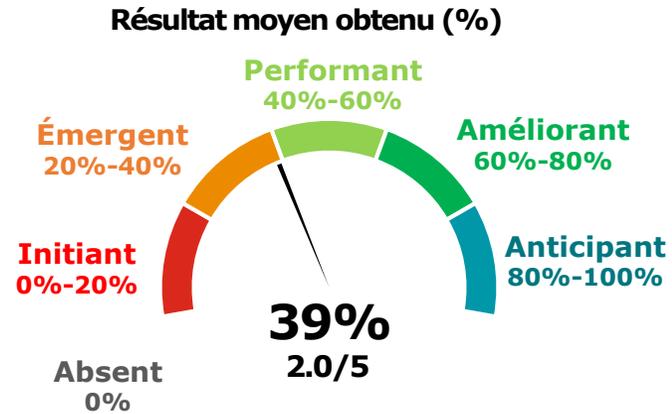
### Données externes à la dimension \*

- D'ici 2023, 90% des 500 premières entreprises mondiales auront fait converger la gouvernance analytique vers des initiatives plus larges de gouvernance des données et de l'analyse. D'ici 2022, 70% des organisations assureront un suivi rigoureux des niveaux de qualité des données par le biais de mesures, augmentant la qualité des données de 60% afin de réduire considérablement les risques et les coûts opérationnels. [[Gartner,2020](#)]
- 67% des entreprises interrogées déploient au moins un outil avancé pour accéder à l'analyse commerciale et la générer. 67% des entreprises ne sont pas à l'aise pour accéder ou utiliser les données de leurs outils et ressources. Les organisations qui ont déclaré avoir la plus forte orientation culturelle vers les données et la prise de décision sont également deux fois plus susceptibles d'avoir déclaré un dépassement de leurs objectifs commerciaux au cours des 12 derniers mois : 48% de ces entreprises disent avoir dépassé leurs objectifs contre seulement 22% parmi celles dont la culture analytique est plus diluée. [[Deloitte,2019](#)]
- Le critère de responsabilité en matière d'analyse est fortement corrélé au dépassement des objectifs de l'entreprise : 70% des entreprises dans lesquelles une équipe d'analyse/innovation spécifique est responsable des analyses ont dépassé leurs objectifs; 57% des entreprises dans lesquelles les membres clés de chaque équipe/unité commerciale sont responsables des analyses ont dépassé les objectifs; 82% des entreprises dans lesquelles tous les employés sont responsables de l'analyse des données ont dépassé les objectifs. Seuls 33% utilisent un système maître unique à l'échelle de l'entreprise pour l'accès et l'analyse des données. [[Deloitte,2019](#)]

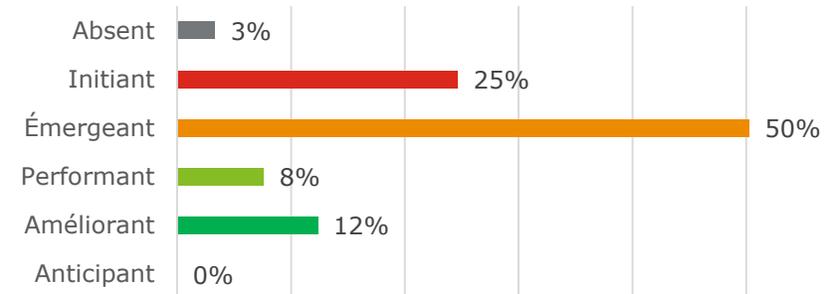
\* Les données externes visent à fournir des informations complémentaires touchant la thématique de la dimension étudiée

## L'institution évalue le cycle de vie de ses processus.

### Résultats pour la dimension



### Répartition des répondants par niveau de maturité numérique



### Données externes à la dimension \*

- 42% des fonctions informatiques collaborent avec le marketing et les ventes pour établir des processus communs. [[Deloitte,2018](#)]

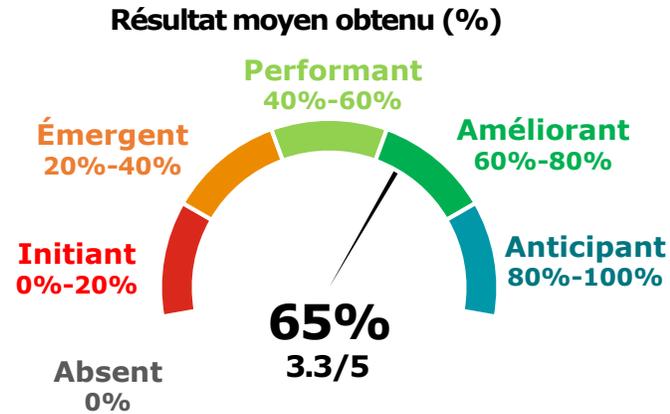
\* Les données externes visent à fournir des informations complémentaires touchant la thématique de la dimension étudiée

# Résultats détaillés

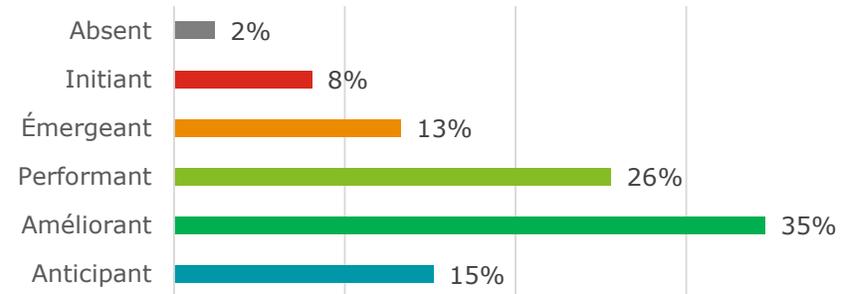
## Axe technologie

## L'institution gère sa feuille de route de technologies numériques.

### Résultats pour la dimension



### Répartition des répondants par niveau de maturité numérique



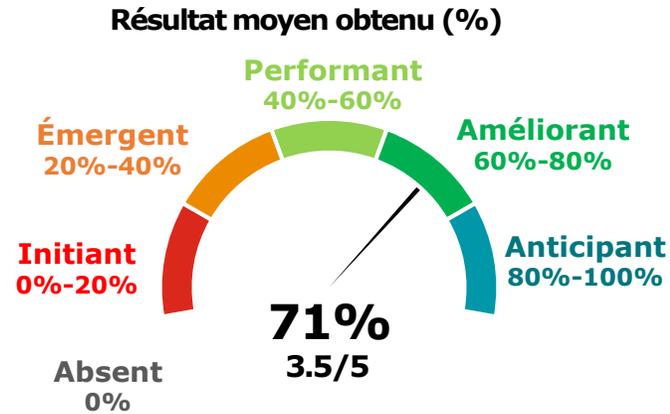
### Données externes à la dimension \*

- Selon une étude de Gartner [[Gartner,2018](#)], 69% des assureurs sont capables d'adopter des technologies arrivant à maturité avec un risque gérable, 18% sont prêts à adopter des technologies relativement nouvelles et risquées et 13% n'adoptent que des technologies éprouvées.
- Défis auxquels sont confrontés les institutions financières et leurs départements des technologies : absence de vision claire sur l'importance et les raisons de la transformation numérique, ainsi que sur l'impact qu'elle aura sur l'ensemble de l'entreprise ; facteur de risque massif pour répondre aux attentes des entreprises et atteindre les objectifs de croissance. L'efficacité moyenne autoévaluée de la prise en compte des considérations numériques dans la stratégie et la planification des départements des technologies des services financiers est très élevée (4,6 sur une échelle de 1 à 7). 75% des départements des technologies des services financiers admettent que leur entreprise se situe entre l'inefficacité et l'efficacité moyenne en matière de stratégie et de planification commerciale en général (ce qui donne une note moyenne de 4,6 sur une échelle de 1 à 7). Seuls 30% des départements des technologies jugent leur entreprise efficace ou très efficace en matière de stratégie et de planification informatiques. [[Gartner,2018](#)]
- De nombreux départements des technologies reconnaissent que leurs systèmes patrimoniaux manquent de souplesse pour innover et évoluer. 64% des départements des technologies participant à l'enquête sont actuellement en train de déployer la prochaine génération de systèmes de gestion d'entreprise et/ou de moderniser les plateformes patrimoniales. [[Deloitte,2020](#)]

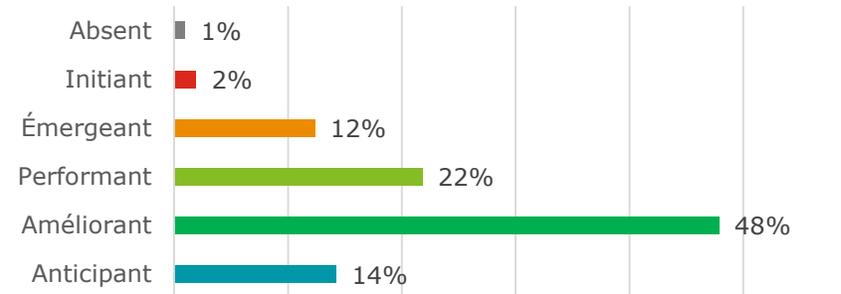
\* Les données externes visent à fournir des informations complémentaires touchant la thématique de la dimension étudiée

## L'institution dispose de mesures de sécurité pour surveiller, traiter et prévenir les menaces numériques.

### Résultats pour la dimension



### Répartition des répondants par niveau de maturité numérique



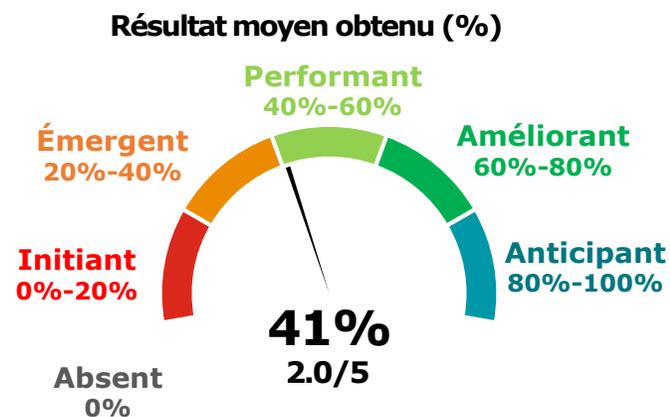
### Données externes à la dimension \*

- Les plus grands défis à relever pour gérer les risques liés à la sécurité des applications selon Deloitte sont les suivants : manque de structure organisationnelle appropriée pour permettre l'intégration de la sécurité dans le cycle de vie du développement des applications (48%); manque de hiérarchisation/sensibilisation des cyberrisques qui pourraient avoir un impact sur les solutions développées (28%); manque d'outils ou de solutions pour tester et analyser les vulnérabilités des logiciels (24%).
- Les aspects les plus difficiles en matière de gestion de la cybersécurité dans l'ensemble de l'organisation sont : complexité de la gestion des données (16%), meilleure hiérarchisation des cyberrisques (15%), évolution rapide des technologies de l'information (15%), manque de cyberprofessionnels qualifiés (15%).
- 50% des exécutifs participants utilisent des outils de quantification des risques pour suivre et évaluer leurs décisions d'investissement en matière de cybersécurité. Les interactions entre les cyberorganisations d'aujourd'hui et les différentes unités commerciales se font par le biais d'évaluations ou d'audits de sécurité (29%), de comités directeurs de sécurité qui travaillent avec l'entreprise (29%), d'organisations de sécurité distinctes au sein de chaque entreprise (24%) et de liaisons de sécurité au sein de chaque entreprise (18%). 47% des exécutifs ont indiqué qu'ils effectuent l'analyse et la modélisation au moins une fois par trimestre. 92% des exécutifs ont indiqué que leurs entreprises doivent améliorer leurs politiques afin d'éviter la divulgation de données sensibles. [[Deloitte,2019](#)]
- 90% des organisations ont connu des divulgations de données sensibles au cours de l'année écoulée, et 41% en ont connu plus de cinq divulgations. [[Deloitte,2019](#)]

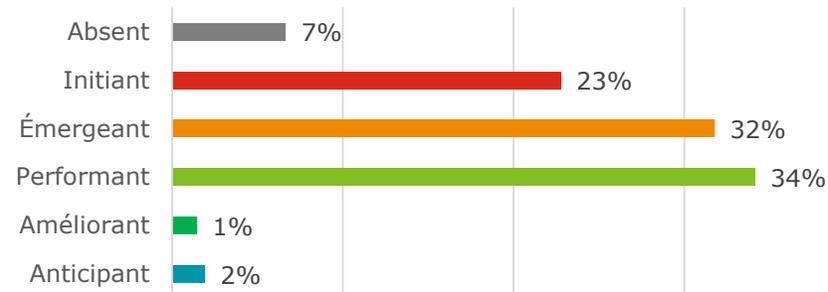
\* Les données externes visent à fournir des informations complémentaires touchant la thématique de la dimension étudiée

## L'institution a une feuille de route vers l'infonuagique.

### Résultats pour la dimension



### Répartition des répondants par niveau de maturité numérique



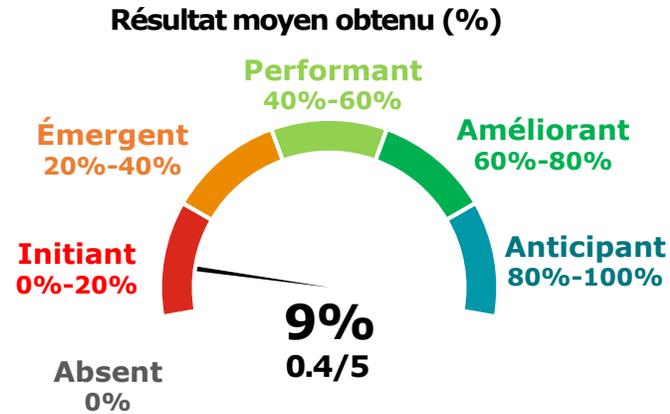
### Données externes à la dimension \*

- 90% des organisations utilisent des services basés sur l'infonuagique. Les investissements dans l'infonuagique devraient doubler en pourcentage du budget informatique au cours des trois prochaines années. [Deloitte,2020]
- 91% des entreprises conservent principalement leurs données sur des plateformes en nuage. Près de 9% prévoient migrer vers l'infonuagique. 55% des entreprises considèrent la modernisation des données comme un élément clé ou une raison de la migration vers l'infonuagique. 84% des organisations américaines ont déjà commencé leur transition vers la modernisation des données. 34% affirment que ces initiatives sont pleinement mises en œuvre. 50% sont en cours. [Deloitte,2019]
- Les entreprises de services financiers sont les plus susceptibles d'avoir entrepris la modernisation des données. 3% des institutions financières n'ont pas commencé la transition vers la modernisation de leurs données. 7% ont commencé à planifier cette dernière. 57% sont en cours, mais non achevés. Et 32% sont complètement mis en œuvre. [Deloitte,2019]

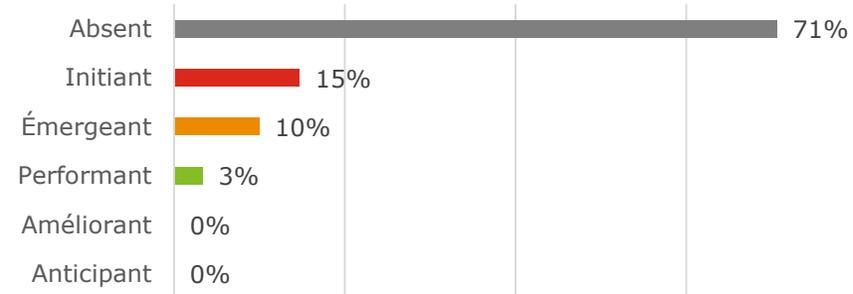
\* Les données externes visent à fournir des informations complémentaires touchant la thématique de la dimension étudiée

## L'institution utilise des technologies liées à la chaîne de blocs (Blockchain).

### Résultats pour la dimension



### Répartition des répondants par niveau de maturité numérique



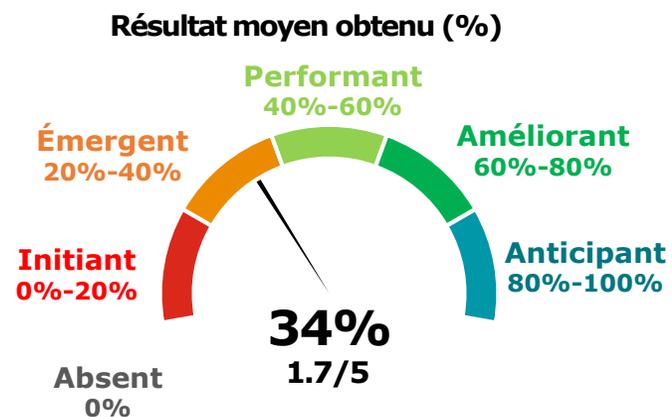
### Données externes à la dimension \*

- La chaîne de blocs est une priorité essentielle pour 59% des services financiers [Deloitte,2019]. D'ici 2025, 50% des personnes qui possèdent un téléphone intelligent, mais qui n'ont pas de compte bancaire traditionnel, utiliseront un compte en cryptodécision accessible par téléphone portable. D'ici 2023, au moins un pays souffrant d'hyperinflation utilisera des cybermonnaies au lieu de sa monnaie locale. Dans l'enquête Gartner de 2019, 60% des départements des technologies interrogés prévoient avoir déployé une chaîne de blocs dans les trois prochaines années. Parmi les DPI dont les organisations avaient déjà déployé ou prévoyaient de déployer une chaîne de blocs au cours des 12 prochains mois, le pourcentage le plus élevé se situait dans les services financiers (18%), probablement en raison de l'avantage du premier arrivé. [Gartner,2019]
- D'ici 2025, la chaîne de blocs publique fournira une base centrale interopérable pour les services d'identité mondiaux et décentralisés. [Gartner,2019] Parmi d'autres exemples de cas d'utilisation : paiements numériques, validation des données, connaissance du client/anti-blanchiment d'argent, actifs symboliques, transfert d'actifs, financement du commerce, lettres de crédit, protection des titres, et au-delà. Gartner Inc. prévoit que la valeur ajoutée commerciale de la chaîne de blocs atteindra 176 milliards de dollars d'ici 2025. [Deloitte,2018]
- Les institutions financières ont investi au moins 5 millions US\$ dans des initiatives de chaînes de blocs pour les 12 prochains mois. 26% des institutions financières ont déjà mis en place une chaîne de blocs en production. 42% ont prévu de mettre en production la chaîne de blocs d'ici un an. 49% appartiennent à au moins un consortium sur le sujet, mais seulement 19% dirigent actuellement un consortium ou prévoient le faire dans les 12 prochains mois (-6% par rapport aux autres industries). [Deloitte,2019]

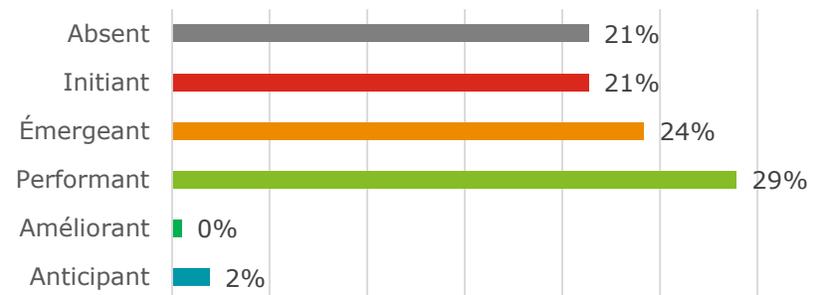
\* Les données externes visent à fournir des informations complémentaires touchant la thématique de la dimension étudiée

## L'institution utilise des applications liées à l'intelligence artificielle.

🔍 Résultats pour la dimension



**Répartition des répondants par niveau de maturité numérique**



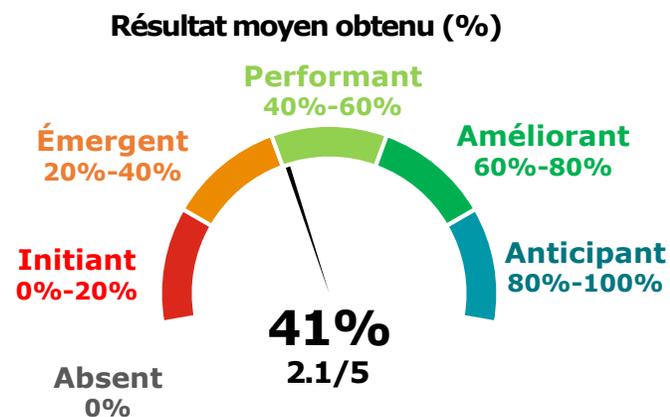
Données externes à la dimension \*

- D'ici 2023, 30% des organismes de service à la clientèle fourniront des services proactifs à leurs clients en utilisant l'orchestration des processus et l'intelligence permanente basées sur l'IA. [[Gartner,2018](#)]
- Les succès de la CIBC sur l'AI : stratégie et gouvernance de l'AI, 147 cas d'utilisation identifiés et 40 réalisés en un an. [[Deloitte,2020](#)]
- 60% des départements des technologies des secteurs financiers affirment que leurs entreprises n'ont pas la capacité de comprendre les technologies, les stratégies et les marchés de l'IA. [[Gartner,2018](#)]
- L'IA et l'analyse des données sont les deux technologies qui changent le plus la donne parmi les départements des technologies du secteur de l'assurance : l'IA pour 46% des départements des technologies d'assurance et l'analyse des données (28%). [[Gartner,2019](#)]

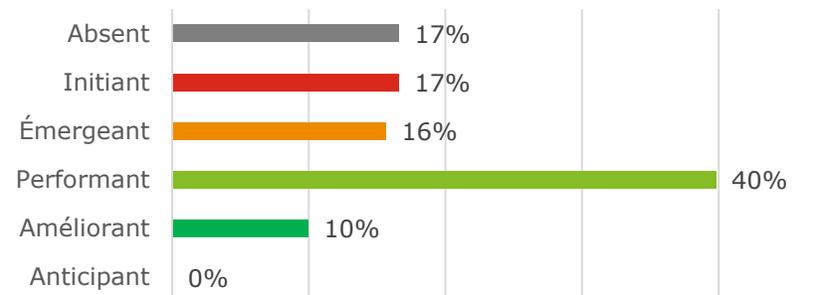
\* Les données externes visent à fournir des informations complémentaires touchant la thématique de la dimension étudiée

## L'institution utilise les données massives et l'analytique (Big Data).

### Résultats pour la dimension



### Répartition des répondants par niveau de maturité numérique



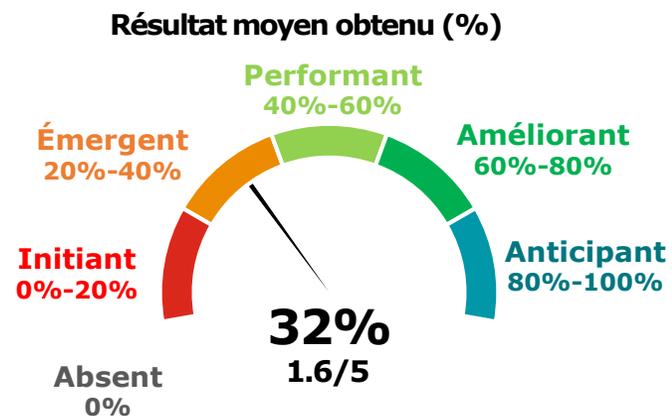
### Données externes à la dimension \*

- Seuls 25% des départements des technologies des secteurs financiers sont en mesure d'étendre ou de récolter les bénéfices de leurs initiatives numériques. Les entreprises ayant un pourcentage plus élevé de processus numérisés obtiennent des revenus plus élevés, mais 75% d'entre elles sont entravées par des problèmes culturels et organisationnels qui freinent le changement et l'innovation. [[Gartner,2018](#)]
- 37% positionnent leurs entreprises dans les deux premières catégories de l'échelle de maturité « *Insight Driven Organization* » de Deloitte, et parmi celles-ci, seulement 10% se trouvent dans la catégorie la plus élevée. Les 63% restants sont au courant de l'existence de l'analyse, mais manquent d'infrastructure, travaillent toujours en silos ou développent des capacités d'analyse ad hoc au-delà des silos. 67% des entreprises interrogées déploient au moins un outil avancé pour accéder et générer des analyses commerciales. 67% ne sont pas à l'aise pour accéder ou utiliser les données de leurs outils et ressources. [[Deloitte,2020](#)]
- Outre la sécurité numérique, les départements des technologies semblent hésiter à planifier ou à déployer une série de technologies perturbatrices. La plupart des dirigeants ne croient pas que leur entreprise est guidée par la perspicacité. Manque de confiance dans les données. 42% des départements des technologies des services financiers déclarent que leurs entreprises n'ont qu'une connaissance de base et/ou sont réactives dans leur maturité à utiliser des capacités analytiques avancées. La participation des départements des technologies des services financiers à l'utilisation d'analyses avancées par leurs sociétés est jugée assez faible, avec seulement 43% de personnes très ou extrêmement impliquées. [[Gartner,2018](#)]

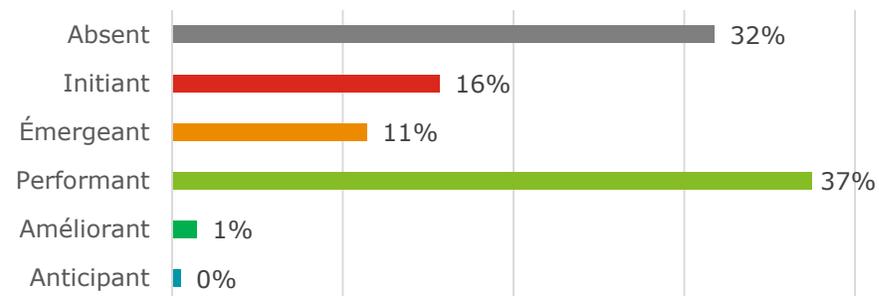
\* Les données externes visent à fournir des informations complémentaires touchant la thématique de la dimension étudiée

## L'institution utilise des applications liées à l'automatisation de processus par la robotique (RPA).

### 🔍 Résultats pour la dimension



### Répartition des répondants par niveau de maturité numérique



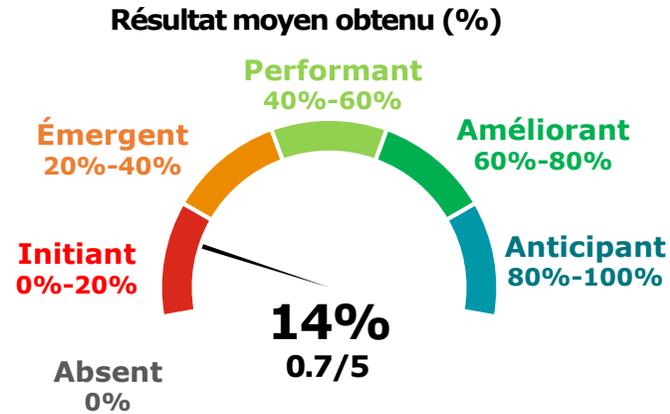
### Données externes à la dimension \*

- 53% des organisations ont déclaré avoir déjà commencé leur parcours RPA et ce chiffre devrait passer à 72% dans les deux prochaines années. 19% des répondants prévoient d'adopter le RPA dans la même période. Le retour sur investissement a été atteint en moins de 12 mois : 20% de la capacité ETP fournie par les robots. Les RPA répondent et dépassent les attentes : 90% d'amélioration de la qualité/précision, 86% d'amélioration de la productivité, 59% de réduction des coûts, 3% des organisations ont réussi à faire passer la RPA à un niveau de 50 robots ou plus. [[Deloitte,2018](#)]
- 92% des organisations qui ont mis en œuvre la RPA ont déclaré que cela améliorerait la conformité. [[Deloitte,2018](#)]
- La demande de technologies cognitives (RPA, IA, NLP, etc.) monte en flèche - IDC prévoit que les dépenses atteindront 77,6 milliards de dollars US en 2022 - bien que leurs avantages potentiels s'accompagnent de considérations importantes en matière de confiance et d'éthique technologiques. [[Deloitte,2020](#)]
- D'ici 2023, plus de 50% des grandes entreprises adopteront davantage la plateforme RPA en tant que service que la RPA sur site. [[Gartner,2020](#)]

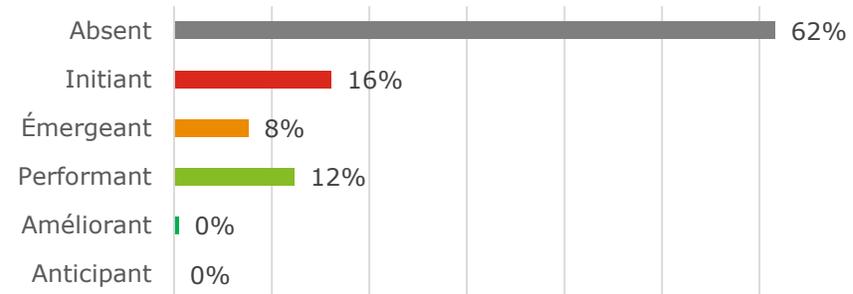
\* Les données externes visent à fournir des informations complémentaires touchant la thématique de la dimension étudiée

## L'institution utilise des applications liées à la biométrie à des fins d'authentification.

### Résultats pour la dimension



### Répartition des répondants par niveau de maturité numérique



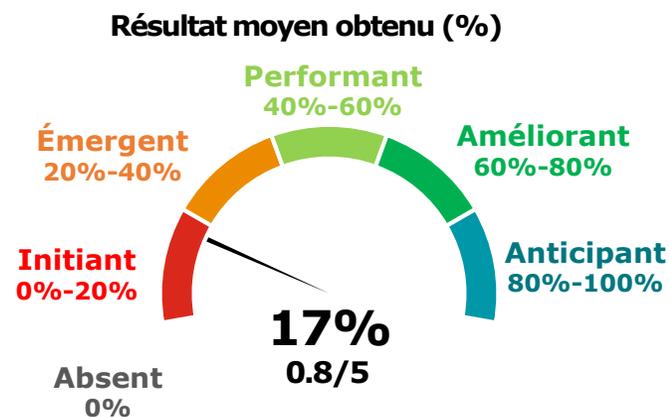
### Données externes à la dimension \*

- 35% des consommateurs de services bancaires au Canada considèrent que leur banque est sûre et sécurisée si elle offre des solutions d'authentification des clients. [[Gartner,2018](#)]
- L'utilisation de l'authentification biométrique s'est développée parmi les consommateurs américains, en particulier pour les personnes qui utilisent leur téléphone intelligent pour des transactions financières. Les entreprises qui utilisent l'authentification biométrique devraient donc élaborer une politique de protection de la vie privée fiable et totalement transparente afin d'établir et de maintenir la confiance des consommateurs. Le niveau de confiance des clients dépend du "propriétaire" perçu de la solution d'authentification du client. Les consommateurs font davantage confiance aux banques qui semblent posséder ou gérer la solution d'authentification biométrique, qu'à celles qui "externalisent" cette responsabilité à un tiers comme Apple ou Samsung. Selon l'enquête mondiale de Deloitte sur les consommateurs de téléphonie mobile en 2018, 48% des propriétaires de téléphone intelligent américains utilisent au moins une méthode d'authentification biométrique pour déverrouiller, autoriser ou valider des applications ou des processus. La pénétration est encore plus élevée chez les consommateurs qui utilisent leur téléphone intelligent pour des activités financières telles que les transactions bancaires en ligne (63%) ou les transferts d'argent (67%). [[Deloitte,2018](#)]

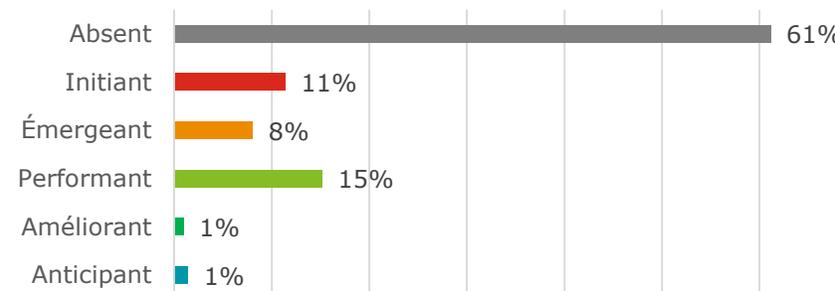
\* Les données externes visent à fournir des informations complémentaires touchant la thématique de la dimension étudiée

## L'institution utilise des applications de l'Internet des objets.

### Résultats pour la dimension



### Répartition des répondants par niveau de maturité numérique



### Données externes à la dimension \*

- Les principaux obstacles à l'Internet des objets : sécurité, risques/questions de conformité réglementaire tels que la lutte contre le blanchiment d'argent et la connaissance du client dans le secteur des services financiers. Une majorité (85%) des entreprises mettant en œuvre des projets d'Internet des objets affirment avoir déjà mis en œuvre ou mettront en œuvre d'ici un an des « jumeaux numériques », soit des représentations virtuelles d'objets physiques qui reçoivent, en temps réel, des données captées par leurs jumeaux réels. [[Gartner,2019](#)]
- D'ici 2023, 70% des produits de sécurité déployés par les organisations à forte intensité de ressources étendront leurs capacités au-delà des exigences convergentes des TI/OT/IdO, s'alignant ainsi sur les nouvelles approches de sécurité des systèmes cyberphysiques (CPS). [[Gartner,2020](#)]. En 2018, l'enquête Gartner CIO révélait que seulement 12% des entreprises avaient investi dans l'IdO, 24% étaient dans la planification à court terme et 24% dans l'expérimentation active. En 2019, 15% des DPI mondiaux ont augmenté leurs investissements dans l'IdO. D'ici 2022, seuls 5% des entreprises auront mis en œuvre des projets IdO qui leur permettront faire bouger les modèles commerciaux à l'échelle de l'entreprise, contre moins de 1% aujourd'hui. [[Gartner,2018](#)]
- D'ici 2023, moins de 10% des assureurs seront en mesure de monétiser leurs données IdO pour générer de nouvelles sources de revenus. [[Gartner,2020](#)].

\* Les données externes visent à fournir des informations complémentaires touchant la thématique de la dimension étudiée