

### LE POINT DE VUE DE KURT SALMON



Chiheb Mahjoub  
Global CEO

#### [Contact](#)

## Transformation Digitale / News et Perspectives

Il est commun d'affirmer que la transformation digitale de notre planète s'est remarquablement accélérée ces derniers mois car nous le vivons quotidiennement dans notre vie personnelle et professionnelle.

Au-delà des progrès de la « mobiquité », la démocratisation absolue de l'accès à la connaissance et à la formation, et la révolution sociétale qui en découle, les

impacts business sont majeurs : les business modèles du consommateur, du distributeur, du fournisseur et même du producteur et du chercheur sont totalement bouleversés.

C'est une belle page de l'histoire humaine que nous avons la chance de vivre et à laquelle nous avons le privilège de pouvoir travailler dans le cadre de notre métier assistant nos clients dans leur transformation digitale.

Dans le secteur financier, par exemple, la digitalisation d'un grand nombre de processus et de transactions est déjà largement disponible. Convaincre les clients de tirer profit des opportunités offertes par les applications et les outils numériques est essentiel pour transformer les modes de fonctionnement des banques de détail.

Joël Nadjar, Associé à la tête du practice Global Financial Services de Kurt Salmon, explique ici comment son équipe a réalisé son enquête sur les défis numériques dans la banque de détail, « Phygital and Other Digital Challenges for Retail Banks », étude qui est par ailleurs récapitulée ci-dessous et disponible par un lien.

L'histoire de la technologie au cours des dernières décennies raconte non seulement des triomphes qui ont transformé la vie quotidienne, mais aussi des échecs retentissants qui ont coûté très cher aux entreprises. La Smart TV est un cas intéressant, car l'incertitude sur son succès futur est encore là.

Philippe Pestanes, Associé en charge des activités Télécom, Média et Entertainment, compare l'évolution de la Smart TV avec l'expérience décevante de la technologie 3D et examine le rôle qu'elle peut jouer dans une confrontation "assez violente" entre les médias traditionnels et les acteurs pure-players de l'Internet.

Nous vous présentons enfin un 'white paper' de Jumio, société américaine spécialisée en paiement et en vérification d'identité pour les transactions mobiles et web.

### DANS CE NUMÉRO :

- [Banque de Détail: 5 clés pour une transformation digitale réussie](#)
- [Interview: Joël Nadjar](#)
- [M-commerce: Persuader les clients d'aller jusqu'au bout](#)
- [Interview: Philippe Pestanes](#)

Ce papier énumère les raisons pour lesquelles deux tiers des visiteurs des sites de e-commerce mobile abandonnent le processus d'achat avant la validation de la transaction, et offre des solutions et astuces pour minimiser le phénomène.

Bonne lecture,

Chiheb Mahjoub  
Global CEO



## 5 clés pour une transformation digitale réussie

Pour les banques de détail, le digital est partout, de l'acquisition client à sa connaissance intime, du modèle d'agence à la relation à distance. Le nouveau challenge est de comprendre les clés d'une transformation digitale réussie, tant dans sa proposition de valeur au client que dans son modèle économique : l'objet de l'étude Kurt Salmon « Phygital and Other Digital Challenges for Retail Banks ».

Réalisée via un sondage auprès des 80 banques internationales membres de l'EFMA, des interviews des experts de la banque à distance et l'expertise cross-industrielle de Kurt Salmon, l'étude propose des feuilles de route concrètes de transformation digitale. Les 10 études de cas, qui présentent les réussites et innovations digitales d'acteurs bancaires ou non, illustrent les facteurs clés de succès de mise en œuvre réussie.

L'étude analyse 5 domaines essentiels que les banques de détail doivent travailler pour ressortir gagnantes du challenge digital :

- L'acquisition client : Comment définir des parcours clients permettant de faire de l'acquisition de bout en bout ? L'exemple du succès au Japon de Jibun Bank (1,6 million de clients en 5 ans) démontre l'importance du téléphone mobile.
- La fidélité et la rétention client : Comment utiliser le digital pour créer une véritable intimité avec son client ? Des outils simples comme le Portfolio Management Tool seront proposés par plus de 67% des banques fin 2013, afin de devenir un partenaire quotidien de la vie du client.
- Le Phygital : Comment intégrer le digital au sein de l'agence ? Malgré un trafic en baisse au sein du réseau (-20% d'ici 2016), 90% des achats sont réalisés sur le point de vente. L'agence et le conseiller restent donc au cœur de la relation client.
- Le digital comme modèle économique viable : Comment passer d'un modèle low cost à un modèle Premium ? La personnalisation de l'offre et la vente de produits à valeur ajoutée sont la clé de la génération de PNB plus important des services en ligne.
- L'utilisation du Big Data : Comment utiliser les données pour mieux segmenter la clientèle,

en termes d'usages ainsi que de comportement) ? Des groupes comme Tesco montrent que les données peuvent servir de manière prédictive pour comprendre le parcours d'achat personnalisé du client.

## ENTRETIEN

# Les meilleures approches digitales parmi les banques du monde

*Joël Nadjar, Associé à la tête du practice Global Financial Services de Kurt Salmon, explique comment son équipe a entrepris son enquête sur les défis du digital dans la banque de détail.*

**Q :** Comment avez-vous mené vos recherches sur les enjeux du digital auxquels sont confrontés les banques de détail ?

**Joël Nadjar :** En collaboration avec l'EFMA, nous avons interrogé 80 banques durant le premier trimestre 2013, en Europe et un peu partout dans le monde. Ainsi, nous avons interviewé des banques au Japon et en Corée, qui sont particulièrement en avance sur le digital. Ensuite, nous avons encore approfondi l'étude avec une quinzaine de banques sur leur évolution vers le digital.

**Q :** Quelles sont les principales questions abordées dans le rapport ?

**Joël Nadjar :** Le premier objectif était de mettre en évidence les grandes tendances autour de la mobilité, qui montrent que le téléphone mobile dans la banque est un très bon élément d'acquisition de clients. Puis nous avons essayé d'expliquer les tendances en matière de développement de l'activité client et de cross selling, comment ça fonctionne avec le digital et comment développer une relation plus fine.

Le troisième volet est la collaboration entre les canaux physiques, c'est à dire l'agence, et les canaux digitaux. Ça donne le phygital, c'est-à-dire la convergence sur le lieu de vente de nouveaux canaux à forte composante technologique digitale. Puis nous avons réfléchi sur le business model autour du digital, entre la banque low cost et le premium model. Enfin, nous avons examiné comment articuler et mieux exploiter la connaissance analytique du client fournie par le digital, autour du Big Data.

**Q :** Quelle réaction le rapport a-t-il suscité dans le secteur bancaire ?

**Joël Nadjar :** Nous avons eu beaucoup de discussions avec des banques pour qui le digital voulait dire fin des réseaux physiques, or il n'en n'est rien ! Nous avons aussi des échanges avec des nouveaux entrants, pure player online qui se demandent quel est le bon équilibre à respecter entre Agences et banque en ligne. Nous avons commencé notre road show individuel avec les banques et assurances désireuses d'en savoir plus. Certaines sont aujourd'hui à un tournant important de leur transformation et elles veulent réussir ce changement. Nous avons des contacts avec des banques françaises, Belges et Luxembourgeoises et aussi aux USA là où nous avons aussi des bureaux. L'histoire du Phygital et du digital reste à écrire, mais nous possédons maintenant quelques clefs supplémentaires de compréhension.

Plus de détails: [Télécharger l'étude complète](#)

Regarder la video: [Phygital et autres challenges dans la banque de détail](#)



## Persuader les clients d'aller jusqu'au bout

Les deux tiers des visiteurs des sites de e-commerce mobile abandonnent le processus de paiement pour les articles dans leur panier avant que les commerçants ne puissent valider la transaction. Selon un sondage réalisé par la société de paiement et de la vérification d'identité Jumio, plus de la moitié des utilisateurs de smartphone ou de tablette qui ont commencé leur achat mais n'ont pas réussi à le conclure attribuent le problème à leur réticence à entrer leur numéro de carte de crédit. Presque autant ont critiqué la longueur du processus d'achat.

Les facteurs impliqués dans les abandons de transaction peuvent inclure des doutes quant à la dépense, d'autres activités urgentes, un désir de comparer les prix avant d'acheter, ou des soucis concernant la politique de retour du vendeur.

Les recommandations des experts afin de minimiser l'abandon des transactions portent notamment sur la « friction de paiement » - l'amélioration ou l'élimination des étapes et des procédures qui rendent le processus d'achat particulièrement long, compliqué ou peu commode pour le client potentiel.

Par exemple, des messages d'erreur plus intuitifs permettraient aux clients de voir rapidement où ils ont entré des données incorrectes. Autre alternative : les sites pourraient adopter une approche plus souple pour le format selon lequel les données peuvent être saisies. La nécessité de saisir les données peut être supprimée complètement en permettant aux clients de scanner leur carte de paiement ou leur document d'identité. Réduire le nombre des étapes du processus, c'est l'améliorer ; mieux encore, des systèmes comme 1-Click d'Amazon parviennent presque à l'éliminer tout court.

Autres astuces pour augmenter la proportion de transactions réalisées :

- Conception du site de m-commerce. Souvent les sites mobiles sont des versions réduites des pages Web complètes, rendant la navigation difficile et les liens difficiles d'accès. Cela peut être évité dès le développement en concevant les applications spécifiquement pour de petits écrans.
- Garder le panier. Si on permet aux clients de quitter le site et revenir à leur panier plus tard, il est plus probable qu'ils vont acheter à la fin d'un processus de prospection.
- Pas d'inscription. Exiger une inscription lorsqu'un client fait un achat, plutôt qu'une simple adresse e-mail pour confirmation de commande, a souvent un effet dissuasif. Une offre comme la livraison gratuite le lendemain pourrait rendre la proposition d'inscription plus acceptable. Si l'enregistrement s'avère absolument nécessaire, le processus devrait comprendre le moins d'étapes possible.
- Calmer les doutes. La législation européenne oblige les détaillants à offrir aux clients un remboursement complet s'ils changent d'avis, mais beaucoup de gens ne le savent pas. Déclarant que c'est la politique du détaillant servirait à rassurer les clients.
- Information de livraison. Les commerçants qui mettent en évidence le délai de livraison et son coût avant le point de paiement - toujours comme Amazon - facilitent la décision de finaliser la transaction.

En savoir plus :

- [Jumio](#)

- [Real Business](#)
- [Practical Ecommerce](#)
- [Internet Retailing](#)

## ENTRETIEN

# Quelle stratégie gagnante pour la Smart TV ?

*Philippe Pestanes, Associé en charge des activités Stratégie, Télécom, Média et Entertainment à Kurt Salmon, examine si la technologie Smart TV peut surmonter son lent démarrage pour enfin conquérir le salon.*

**Q :** Peut-on comparer l'évolution de la Smart TV avec l'expérience décevante de la technologie 3D ?

**Philippe Pestanes :** On s'interroge régulièrement sur le "Next Big Thing", la prochaine grande évolution dans le monde de télévision. Il y a quelques temps, tout le monde voyait la 3D comme la prochaine évolution. Mais on a vu peu de gens s'équiper d'une télévision 3D à domicile, et de moins en moins sont prêts à payer un prix élevé pour voir un film en 3D au cinéma.

Depuis la fin de la grande vague de renouvellement associée aux téléviseurs à écran plat, les équipementiers ont cherché une nouvelle évolution pour encourager les consommateurs à réinvestir. Mais pour l'instant les résultats de la Smart TV sont pour le moins mitigés.

**Q :** Pourquoi la technologie n'a-t-elle pas eu l'impact espéré ?

**Philippe Pestanes :** Le parc des Smart TV s'accroît assez vite puisque la plupart des téléviseurs vendus aujourd'hui sont connectables. Mais on se rend compte dès à présent que, même si le taux de pénétration des équipements connectables augmente de façon assez importante, le temps réel d'utilisation de la connexion et de l'interactivité reste très faible.

Selon une enquête réalisée au Royaume-Uni, sur cent personnes, dix sont propriétaires d'une télévision connectée, cinq ont effectivement connecté la télévision au réseau, trois utilisent les services offerts par la télévision connectée, et un et demi l'utilisent plus qu'une fois par semaine. On est encore loin d'un usage de masse.

On est dans la situation de la poule et de l'oeuf. Il n'y a pas d'utilisateurs parce qu'il n'y a pas de contenu spécifique adapté à la télévision connectée, et il n'y a pas d'offre spécifique développée pour les télévisions connectées parce qu'il n'y a pas d'utilisateurs. De plus, beaucoup de gens sont en train de s'équiper avec des tablettes et de découvrir comment utiliser ce nouvel outil au quotidien. On a du mal à absorber trop d'innovation au même moment.

**Q :** Y a-t-il des raisons de penser que cette situation va changer ?

**Philippe Pestanes :** En 2012, le marché publicitaire online aux États-Unis avoisinait 30 à 35 milliards de dollars, pendant que les annonceurs dépensaient plus que 60 milliards de dollars sur la télévision. Il me paraît naturel qu'à un certain moment des groupes internet pure-players comme Google ou Facebook, dont le modèle économique est axé sur la publicité, vont regarder ce marché publicitaire de la télévision et auront envie d'aller manger dans le jardin de leurs voisins traditionnels.

Ce mouvement stratégique est en cours depuis quelques temps, par exemple le rachat par Google qui a donné à YouTube les ressources pour créer son propre contenu et ne plus devoir se limiter à celui de ses utilisateurs. Il y a aussi Netflix qui crée un nouveau modèle de consommation du contenu audiovisuel. Entre les médias traditionnels et les acteurs de l'Internet, la rencontre des deux mondes sera assez violente - surtout qu'en général la télévision est très réglementée, alors que l'Internet n'est pas.

**Q :** Quel rôle la Smart TV peut-elle jouer dans cette confrontation des mondes ?

**Philippe Pestanes :** Pour que cette technologie décolle, il faut imaginer des services qui sont

spécifiquement adaptés, comme avec l'Internet mobile. Aujourd'hui il faut trouver les services qui sont adaptés aux spécificités de la télévision. La question, c'est : Que peut-elle mieux faire qu'un PC ou qu'un mobile ?

On pourrait voir apparaître des nouveaux gagnants qui utilisent les possibilités pour renouveler la relation client. Par exemple, un banquier pourrait tenir une vidéoconférence avec son client. On pourrait organiser des cours de gymnastique ou de yoga à distance par la voie de la télévision interactive, parce qu'elle est dans le salon et mieux adaptée qu'un PC ou qu'un portable. Il y a tout un champ des services qui ne sont pas excessivement bien servi à travers les tablettes, mobile au PC. C'est aux fournisseurs de réfléchir comment ils peuvent offrir de nouveaux services et réinventer de relation clients grâce à la télévision connectée.

Plus de détail: [Télécharger l'étude complète](#)



KURT SALMON TRANSFORMATION DIGITALE  
Octobre 2013

[Cliquez ici pour visiter notre site Internet](#)

[Contact](#)

Share: \*|MC:TOPSHARE|\* | Pour lire dans votre browser, [cliquez ici](#). | Cliquez ici pour vous [désinscrire](#).