

Internet, une nouvelle approche

Internet peut être considéré comme une novation majeure dans le monde bancaire. Il ouvre en effet un espace d'échange commercial et marketing inédit qui bouleverse les règles du jeu existantes pour les particuliers comme pour les entreprises.

Évelyne Michaud
Directeur de mission
Jean-Philippe Desbiolles
Consultant

IBM Consulting group banking & finance

■ Internet est souvent perçu comme un marché n'offrant pas ou peu de possibilité de segmentation et de personnalisation de l'offre. On parle encore peu dans la banque de marketing différencié mais plutôt de *revamping*, d'adaptation d'applications minitel, quel que soit d'ailleurs le segment de clientèle visé. Le web est encore trop perçu uniquement comme un canal supplémentaire venant se greffer à une stratégie de distribution complexe dont le retour sur investissement reste difficilement chiffrable. Pourtant, un état de l'art succinct de l'intégration d'Internet dans les stratégies commerciales et marketing des banques dans le monde permet d'appréhender de nouvelles opportunités de création de valeur ajoutée pour les différentes clientèles.

Créer un marketing interactif

Le web permet de personnaliser la relation client en positionnant celui-ci comme un véritable acteur de sa banque. Cette relation «one to one» segmente à l'extrême le marché en prenant en compte les besoins de chaque individu. Elle est notamment permise par le développement de la technologie *push* : le client s'identifie et, au travers d'un questionnaire, précise ses attentes, spécificités, et dispose en retour de services, conseils et informations personnalisés.

La Bank of America et son concept de *build your own bank* repositionne ainsi le client comme un «consommateur entrepreneur» ; de spectateur, il «autonomise» et personnalise sa rela-

tion avec son banquier. En contrepartie, la banque dispose d'une base client riche et actualisée, prête pour toute utilisation commerciale et marketing *data-mining*, par exemple). Cette démarche est nouvelle ; le client prend l'initiative de délivrer les informations que la banque lui demande ; celle-ci lui fournit en retour qualité et valeur ajoutée afin de le fidéliser.

Une autre approche consiste à offrir des bouquets de services à des segments de clientèle ciblés et homogènes. La Wells Fargo a ainsi dédié aux étudiants le site *Student banking center* où elle répond à un ensemble de besoins financiers mais aussi à la recherche d'emploi, de stages ou encore d'aide à la gestion du budget personnel. D'acteur financier, la banque acquiert une légitimité d'«entreprise citoyenne et sociale» vis-à-vis de ses clients. Elle peut ainsi suivre chacun d'eux durant son cycle de vie (du statut d'étudiant à celui de senior) en leur dédiant des sites appropriés.

La communauté virtuelle, nouvelle composante du marketing

Sur le marché virtuel d'Internet, les communautés professionnelles se structurent et s'organisent sur des sites dédiés en propre. L'aire de marché ainsi créée répond aux besoins et aux préoccupations d'un groupe ciblé et s'articule autour d'axes à la fois informationnels (réglementation, informations pratiques, conseils...) et transactionnels (achat de matériel à coût réduit...).

Toute la difficulté du projet est de servir les intérêts de chacune des composantes de la communauté sans nuire à l'intérêt général. Ainsi, l'ensemble des acteurs d'une filière professionnelle peut être présent sur une communauté virtuelle, véritable village au sein de la toile mondiale.

Comme toute entité, la communauté connaît un cycle de vie : naissance, développement, maturité voire déclin par rapport à des communautés concurrentes. L'enjeu consiste à devenir le plus rapidement possible le site de référence de la filière professionnelle ciblée. Les organisateurs du marché se livreront alors à une bataille où les notions de confiance, de crédibilité et de qualité de service seront les facteurs clés de succès.

La banque est donc au carrefour d'un certain nombre d'acteurs qui se regroupent et investissent l'espace d'échange qu'est Internet. Visibilité, anticipation des partenariats et alliances à établir sont les maîtres mots d'une intermédiation bancaire réussie sur le *Net*. La banque doit être en état de veille active afin de pouvoir saisir les opportunités qui se présentent, identifier les acteurs incontournables dans telle ou telle industrie, ainsi que les prestataires à valeur ajoutée. Du juste choix des partenaires dépendra en grande partie la pérennité de la communauté.

La notion de communauté virtuelle doit donc être une composante majeure de la stratégie marketing et commerciale de la banque, phénomène encore «marginal» aujourd'hui. Cependant,

1 Agrégation ou externalisation ?

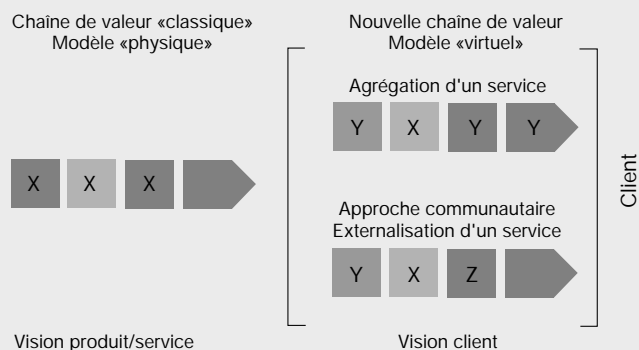
La vision communautaire implique le passage d'une chaîne de valeur agrégée à une nouvelle chaîne de valeur enrichie de nouvelles activités à valeur ajoutée. Ceci s'articule autour des notions d'agrégation ou d'externalisation.

- La banque peut donc décider de conserver intacte sa chaîne de valeur et de l'enrichir par l'agrégation d'un partenaire. Ainsi, pour une clientèle jeune, l'activité d'un prestataire axée sur la vente de CD ou de livres peut augmenter la valeur délivrée à la cible.

- L'externalisation implique en revanche une reconfiguration totale de la chaîne de valeur. En effet, la banque décide de s'intégrer au sein d'une communauté composée d'acteurs extérieurs. La filière professionnelle ainsi reconstituée délivre au client une offre globale correspondant potentiellement à l'ensemble de ses besoins. Les banques disposent d'atouts incontestables pour prendre l'initiative de la création de communautés et devenir ainsi des éléments fédérateurs (connaissance des clients, gestion du risque, audit des partenaires

potentiels...). Loin d'être antinomiques, les deux approches doivent au contraire être intégrées dans une stratégie globale visant à assurer la complémentarité maximale des activités et positionner le client au cœur

des processus de la banque. Aujourd'hui, les banques se positionnent trop en aval des projets s'appuyant sur les technologies Internet. Tout l'enjeu est de se placer en amont en assurant un rôle d'«éducation du marché».



une communauté professionnelle organisée avec un intermédiaire financier devient un marché «verrouillé» imposant un «ticket d'entrée» élevé à un éventuel concurrent.

Passer du modèle physique à un modèle virtuel

Au travers de l'émergence de l'*e-business*, on observe la coexistence de deux modèles : un monde physique des ressources et un monde virtuel de l'information. Cette coexistence ne signifie nullement exclusion ; les deux mondes sont complémentaires et doivent trouver un juste équilibre dans le processus de création de valeur ajoutée pour le client.

En d'autres termes, les notions de proximité géographique (au travers d'un maillage d'agences bancaires) et de proximité technologique (au travers d'Internet), loin de s'opposer, doivent permettre au client de devenir un véritable acteur de sa banque.

Ainsi certains établissements américains présents au départ uniquement sur le *Net* ont décidé de se doter d'agences de proximité afin de répondre aux attentes de leurs clients. Ce déploiement obéit alors à un ciblage précis des zones de chalandise à

potentiel, afin d'assurer un maillage aussi profitable que possible. Loin d'assumer les coûts inhérents à un réseau dense, la banque bénéficie à plein de l'effet de complémentarité entre les deux canaux.

En revanche, le monde virtuel obéit à de nouvelles règles où les notions de contexte, de contenu et d'infrastructure sont des facteurs clés ❶.

- **Le contexte** répond à l'importance accordée par les clients à la mise en scène du produit et à l'accueil qui lui est réservé sur ce média. La mise à disposition de l'offre n'est pas suffisante ; le client ou le cybernaute achète certes l'offre, mais aussi son mode de délivrance. Cette dernière composante entre donc de plein droit dans le «mix» produit-service. L'expérience acquise par IBM au travers de sa galerie marchande *Surf and buy* confirme l'importance accordée à l'interface, au ton du site et à sa capacité à capter le chaland ou le surfeur.

- **Le contenu** regroupe l'offre complète qui relève de l'expertise de la banque et de sa capacité à délivrer le bon service à la bonne personne.

- **L'infrastructure** sous-tend l'alignement entre les composantes que sont les processus, la technologie, l'organisation et les objectifs stratégiques du client.

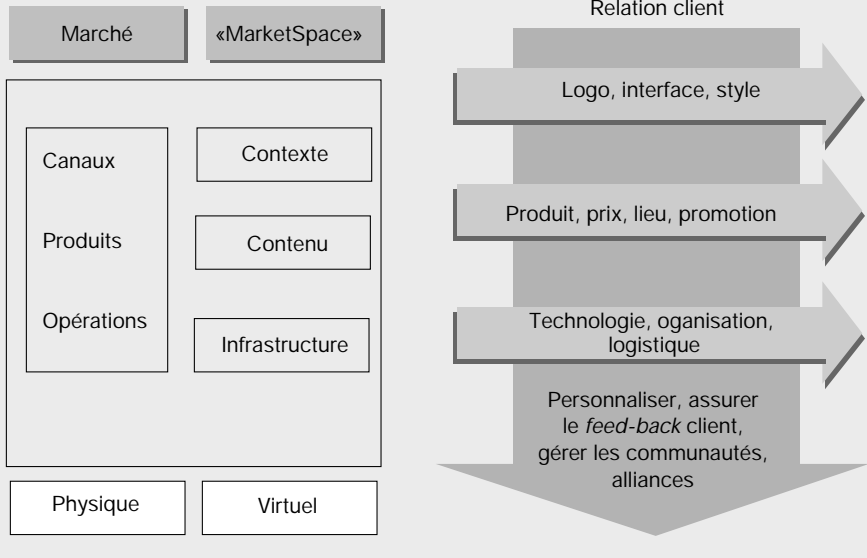
Ce passage au monde virtuel s'accompagne donc d'une nouvelle approche marketing dont les règles ne sont plus uniquement basées sur les produits ou les services.

Un atout fondamental : la marque

Le commerce électronique offre aux banques l'opportunité de se positionner en tant qu'«éducateur du marché». Au même titre qu'elles ont assumé un rôle d'information, voire de formation sur l'euro et ses impacts, l'*e-business* soulève autant de questions chez les clients professionnels et entreprises. C'est sur ces deux derniers segments de clientèle que la banque peut se positionner comme partenaire à haute valeur ajoutée, tant dans son appropriation des enjeux de l'*e-business* que dans sa capacité à s'intégrer au sein des problématiques clients.

La banque dispose pour ce faire de l'atout fondamental de sa marque, notamment vis-à-vis de sa clientèle de PME-PMI. En effet, l'un des freins au développement du commerce électronique pour cette typologie d'acteurs est le manque de confiance des acheteurs potentiels à traiter sur Internet avec une marque inconnue. Un acteur financier peut ainsi crédibiliser toute la chaîne de

D'un monde physique des ressources à un monde «virtuel»



valeur créée en partenariat avec des entreprises ou des professionnels. Il devient un véritable «tiers de confiance», et on rejoint la notion de «tiers accréditeur».

L'éventail des actions possibles est large. Ainsi, les banques peuvent proposer à des clientèles ciblées (médecins, par exemple) des offres complètes regroupant des financements de matériels, mais aussi et surtout des services tels que l'installation, la formation et l'assistance. L'*e-business* apparaît donc comme un levier potentiel de différenciation vis-à-vis des clients en attribuant aux banques un «rôle social» et une légitimité sur ce nouveau marché.

Si cette stratégie répond d'une certaine manière aux risques de désintermé-

diation, elle pose des questions fondamentales, notamment sur les compétences et les métiers de la banque ②.

Construire une stratégie Internet

Pour une banque, un projet d'*e-business* est d'abord un projet d'entreprise. Il doit assurer la cohérence entre la stratégie, l'organisation, les ressources humaines et la technologie.

Ce type de projet est encore trop souvent abordé au travers du volet technologique ou perçu comme la création d'un simple canal de distribution supplémentaire. Si cela est vrai, il n'en est pas moins tout aussi vrai qu'Internet est avant tout un espace d'échange ; un marché où la banque se positionne vis-à-vis de ses clients, partenaires, concurrents, mais aussi de nouveaux entrants particulièrement compétitifs.

Les stratégies de rupture observées sur ce marché sont rendues plus aisées et permettent à des acteurs d'acquérir des positions fortes et défendables rapidement.

Il est donc indispensable d'établir un cahier des charges stratégique intégrant Internet dans une problématique globale de distribution multicanaux et de positionnement métier de la banque. La direction générale doit disposer de la visibilité nécessaire et se doter d'un plan d'action sur les enjeux et les opportunités de l'*e-business*, afin d'être en mesure d'anticiper sur les changements que connaîtront les secteurs économiques dans les prochaines années. ●

② Quelques interrogations fondamentales

Le banquier désireux de se lancer sur Internet doit se poser un certain nombre de questions.

- Quel est mon métier de base ?
- Maîtrise-t-on les enjeux du commerce électronique ?
- Dispose-t-on d'une visibilité suffisante ?
- A-t-on une réelle vision de la banque de demain ?
- Puis-je me projeter dans certains scénarios d'évolution ?
- Connaît-on les facteurs clés de succès de chaque scénario ?
- Dois-je m'assurer la collaboration d'un partenaire technologique ?
- Etc.

Vient de paraître
chez Banque éditeur

La banque américaine

Sous la direction d'Antoine Mérieux, conseiller financier en charge de l'Agence financière de l'Ambassade de France aux États-Unis.



410 francs ttc (30 F de port inclus).

Renseignement : Mauricette Delbos

☎ 01 48 00 54 08

BANQUE Stratégie

18 rue La Fayette 75009 Paris

FAX : 01 48 24 12 97

INTERNET :

www.revue-banque.fr

e-mail : banque@iplus.fr

- Directeur-gérant : **Olivier Robert de Massy**
- Rédacteur en chef : **Colette Cova**
- Assistante : **Christine Hauvette** (54 10)
- Rédacteurs :
Jean-Pierre Bernier (54 17)
Élisabeth Coulomb (54 13)
Antoine Gille (54 15)
- Secrétaire de rédaction : **Marie-Madeleine Martin** (54 16)
- Maquette :
Emmanuel Gonzalez (54 12)
Alexandra Démétriadis (54 18)
- Abonnements : **Johan Defert** (54 02).

☎ devant chaque numéro,
ajouter l'indicatif 01 48 00

ISSN 0762-4077 / CPPAP 69130
Imprimé par Léonce-Deprez, Béthune
Dépôt légal 3^e trimestre 1998

La reproduction totale ou partielle des articles publiés dans *Banque Stratégie*, sans accord écrit de la Société Revue Banque SARL, est interdite conformément à la loi du 11 mars 1957 sur la propriété littéraire et artistique.