

La distribution des services financiers sur Internet aux États-Unis

Cécile Désiré
Consultant
KHN (San Fransisco)



Privilegié initialement par les investisseurs indépendants, le *trading on-line* est un marché de plus en plus mature sur lequel des segments de clientèle distincts se développent. A chaque segment correspond une combinaison entre fréquence de *trading* et degré de service et de conseil recherché.

Internet a pris une grande importance dans les stratégies de distribution de produits d'investissement. En utilisant le web comme canal de distribution principal, les *discount brokers* américains – proposant des services de courtage sans conseil et à bas prix – ont gagné des parts de marché significatives. Inversement, les *full service brokers*, qui n'ont pas intégré ce canal dans leurs stratégies, semblent perdre leur position dominante.

Mais la concurrence accrue fait également perdre du terrain au leader du marché du *trading on-line*. Dans un contexte de croissance massive de l'activité ①, les *discount brokers leaders* perdent des parts de marché pour la première fois dans leur histoire.

Guerre des prix

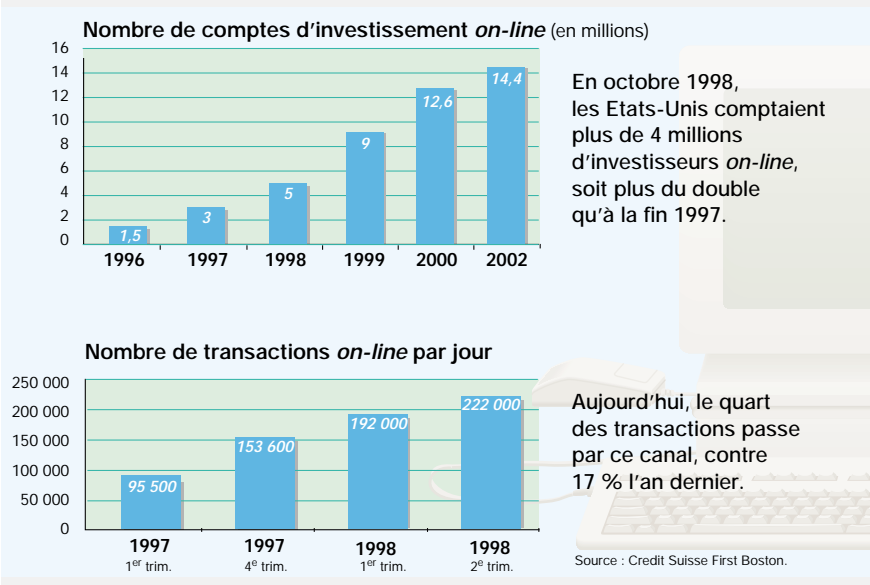
Les nouveaux entrants ② sont arrivés sur le marché avec une politique de prix très agressive : les commissions chez Ameritrade sont d'environ 8 dollars par transaction, contre 29 chez

Charles Schwab. Leur niveau de commissions beaucoup plus faible pèse sur le chiffre d'affaires et la rentabilité des leaders. Ainsi, au cours des deux dernières années, le chiffre d'affaires de Charles Schwab provenant des commissions n'a augmenté que de 23 % pendant que le nombre de transactions par jour augmentait de 60 %. Au premier trimestre 1998, la croissance des bénéfices de Schwab n'a été que

de 2 %. De même, le montant moyen des commissions facturées par les 10 premiers *discount brokers* a baissé de 54 % en 1997, passant de 34,65 à 15,95 dollars. Néanmoins, les commissions représentent encore 40 % du chiffre d'affaires de ces établissements. Selon William Burnham, analyste chez Crédit Suisse First Boston, la rentabilité des nouveaux entrants, hors dépenses marketing liées aux efforts d'implan-

«Le montant moyen des commissions facturées par les dix premiers *discount brokers* a baissé de 54 % en 1997.»

① La forte croissance du *trading on-line*



tation de la marque et de positionnement, serait supérieure à celle des leaders. Sur ce point, Schwab a confirmé son intention de maintenir son niveau de commissions pour lutter contre la dégradation de ses marges, le marketing mettant l'accent sur les services à valeur ajoutée.

Entre volonté d'indépendance et désir de conseils

L'évolution du comportement des investisseurs crée un nouveau paradigme de vente sur Internet. Les services d'information et d'allocation d'actifs disponibles sur le web donnent plus d'indépendance aux investisseurs. Parallèlement, la volatilité accrue du marché boursier accroît leur besoin de conseil et de services. Ces tendances modifient profondément le modèle d'origine des *discount brokers* : vendre sans service aux investisseurs ③ indépendants. Ces derniers demandent maintenant plus de conseils et de services... tout en souhaitant conserver le coût réduit du canal Internet. Inversement, l'accès plus facile à l'information et aux services gratuits sur Internet modifie les services demandés par les investisseurs «délégateurs», clientèle privilégiée des *full service brokers*.

«Les "portals" pourraient rendre plus difficile le contrôle de la relation client.»

Restructuration de l'offre des *full service brokers*. Ce nouveau paradigme menace la position dominante des *full service brokers*, de type Merrill Lynch, sur la vente de produits aux investisseurs «délégateurs» et aux «validateurs» : les premiers s'impliquent de plus en plus dans le processus de décision et les autres trouvent suffisamment de services sur Internet. Cette menace est d'autant plus importante que les offres des *discount brokers* sur ces segments de clientèle s'affinent (pourquoi payer 100 \$ en moyenne pour effectuer une transaction avec un *broker* alors que l'on peut obtenir le même service pour un prix bien inférieur ?). Une étude de Meca Software montre que la majorité des investis-

seurs internautes considèrent le web comme un canal efficace pour obtenir du conseil «tout en évitant de devoir supporter les appels téléphoniques ou les entretiens avec les *brokers*» !

Il n'est dès lors pas surprenant de constater que les *full service brokers* ne représentent que 5 % des comptes d'investissement *on-line*, contre 79 % pour les *discount brokers*. Leurs sites ne fournissent que des informations très sélectives. Le challenge qui se pose à eux est double : convaincre leurs forces de vente que la croissance du canal Internet nécessite une adaptation de leur fonction et développer une tarification adaptée pour concurrencer les *discount brokers* sans risque de cannibaliser les canaux de distribution traditionnels. La stratégie d'intégration des différents canaux est donc critique pour maintenir leur rentabilité. Ainsi, Comerica Bank propose depuis peu une gamme de services en ligne imposant à ses clients d'obtenir l'accord du *broker* avant d'exécuter une transaction. A la fin de l'année, Merrill Lynch prévoit pour sa part d'intégrer un service *on-line* dans son offre «wrap», facturée en fonction des actifs gérés et non pas en fonction du nombre de transactions.

Les «portals», supersites financiers

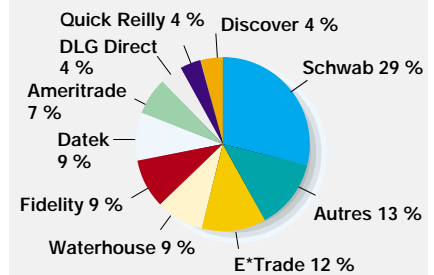
Développés par les pionniers des *Personal Financial Manager* comme Microsoft (Investor.com) ou encore Intuit (Quicken.com), les «portals» sont des sites qui ne vendent aucun produit financier, mais louent des espaces aux institutions financières pour que celles-ci puissent afficher leur offre.

Selon une étude de Booz-Allen & Hamilton, près d'un tiers des 18.1 millions de personnes qui gèrent leurs investissements par Internet utilisent le site financier d'America Online afin de suivre leurs portefeuilles ④. Plus étonnant encore, les moteurs de recherche de type Yahoo! sont à la source de 61 % du trafic des sites web bancaires.

Les «portals» permettent aux internautes de comparer aisément les différentes propositions et d'accéder d'un «clic» au site de l'établissement choisi. Ils semblent avoir gagné, grâce à leur facilité d'utilisation, la préférence des investisseurs. Bien que l'image forte de ces sites crée des opportunités pour les institutions financières, la différenciation des offres de-

② Une concurrence exacerbée

Répartition du marché des transactions *on-line* (2^e trimestre 1998)



Source: Credit Suisse First Boston.

Le canal Internet a permis à de nouveaux entrants de prendre rapidement des parts de marché significatives : Datek Securities, *discount broker* fondé il y a deux ans, détient aujourd'hui 8,5 % du marché des transactions sur Internet, Fidelity s'est emparée de 9,2 % du marché grâce à sa filiale de *discount brokerage* et Fleet Financial, 8^e banque américaine, contrôle 4,2 % du marché après son acquisition de Quick&Reilly.

vient plus complexe et la volatilité des actifs augmente. Face aux «portals», les *discount brokers* montrent encore une fois leur capacité à innover. Ainsi, un accord de partenariat avec America OnLine et Yahoo! permet à E*Trade de commercialiser ses services aux membres d'AOL *Personal Finance* et de Yahoo Finance.

Des banques actives

Les banques américaines sont peu reconnues dans le domaine de l'investissement, bien qu'elles reprennent cependant des parts de marché. Elles

③ Trois types d'investisseurs sur Internet

Selon David Poettruch, président de Charles Schwab, les 30 millions de ménages qui investissent se répartissent en trois catégories. A côté des 12 millions de «délégateurs», qui se fient à leurs courtiers et s'adressent plutôt à un *full service broker*, on compte 3 millions d'indépendants, clientèle type des *discount brokers* et 15 millions de «validateurs», qui savent ce qu'ils veulent mais souhaitent néanmoins obtenir information et conseil pour valider leur choix.

Les enjeux de la distribution par Internet

Sur le marché actuel de l'investissement, l'étendue de l'offre, la relation client et la qualité des services priment sur la marque. Les applications technologiques liées à Internet offrent des outils adaptés à ces caractéristiques.

Mieux cerner le client et ses besoins. La collecte et l'utilisation de l'information-client sont les éléments clés de la vente de produits d'investissement. Traditionnellement, les *brokers* disséminaient les fruits de la recherche de leurs analystes, variée et souvent très générale. Internet offre aujourd'hui la capacité de filtrer cette information afin de mieux

cibler son destinataire. Internet permet de recenser des données précieuses sur le comportement et le profil des investisseurs. Cette connaissance en temps réel du client permet de mieux gérer les positions existantes, de cibler et de diversifier les offres. Ainsi, E*Trade permet de comparer plus de 6 000 polices d'assurance et fournit des outils interactifs d'aide à la décision. Un accord passé avec le fournisseur de prêts *on-line E-Loan* permet aux visiteurs de comparer les taux de produits hypothécaires et de faire une demande de prêt.

Améliorer la rentabilité. Internet permet par ailleurs

d'analyser la rentabilité par produit et par service, en suivant leur utilisation et leur contribution aux résultats. Il permet également de confier aux clients la gestion administrative de leurs comptes, service non rentable pour les institutions. Changements d'adresses, transferts, consultation de compte peuvent maintenant être réalisés directement sur le web de manière pratique et économique. Enfin, le coût moyen d'une transaction par Internet est beaucoup plus faible que pour les autres canaux : Forrester Research estime que les institutions développant leurs services sur Internet pourront réduire leurs coûts de main-d'œuvre de 43 %.

Mieux gérer les réseaux tiers. Les réseaux tiers de distribution représentaient 27 % des ventes totales de *mutual funds* aux Etats-Unis en 1997. Les banques, les *brokers* ou les sociétés de *mutual funds* créent des sites web dédiés aux intermédiaires, qui proposent de l'information économique et financière, des promotions et de l'information sur les produits et outils d'allocation d'actifs et de support marketing. Ainsi, NationsBank Financial Advisors vient de lancer un site de ce type pour les conseillers financiers. Il contient notamment des données sur les 50 fonds de NationsBank.

se positionnent en fournisseur de *one stop shop* financier (offrant toute la gamme des services) et de conseil. Pour atteindre cet objectif, elles doivent accroître la confiance des investisseurs. Les établissements bancaires ont engagé une politique d'acquisitions pour développer leur expertise en gestion et imposer leur marque dans la distribution. Ils contrôlent aujourd'hui 23 des 86 sociétés offrant des services de *trading on-line*. Par ailleurs, les banques restructurent et intègrent leurs canaux de distribution. Ainsi, les offres d'*on-line banking* de Citicorp et de NationsBank proposent un service de *trading on-line*. Bien que les «portals» offrent d'importantes opportunités marketing pour les banques (marketing d'affinité et

distribution hors de leur territoire), ils abattent les barrières géographiques et renforcent la concurrence. De ce fait, ils peuvent représenter une menace pour la marque bancaire, l'investisseur s'identifiant souvent à la marque du «portal». Ils pourraient rendre plus difficile le contrôle de la relation client.

Une nouvelle offre Internet

Pour répondre à cette nouvelle segmentation, les offres Internet doivent évoluer à la frontière des offres traditionnelles sans service des *discount brokers* et de celle des *full service brokers*, le client décidant du niveau de service et d'implication des conseillers.

Dans ces offres, la structure de prix devra refléter le niveau des prestations demandé par l'investisseur. Les commissions, dont le niveau continuera à baisser, céderont leur place à une structure de prix basée sur un pourcentage des actifs gérés.

«E*Trade permet de comparer plus de 6 000 polices d'assurance.»

Parce qu'Internet permet notamment aux consommateurs de comparer les offres, la bataille pour la vente de services financiers se fera probablement autour de la construction du meilleur «portal», offrant une rangée de services très variés provenant de différentes institutions. Ainsi les institutions financières concentrent leurs efforts pour devenir le point de consolidation de l'épargne et de l'investissement des foyers. Les offres inclueront des produits et des services aussi divers que les prêts hypothécaires, les crédits, l'assurance-vie, la gestion de trésorerie, la gestion de patrimoine, des dettes ou de la retraite, ainsi que la sélection de titres... Les offres seront par ailleurs de plus en plus personnalisées, évoluant vers le modèle du *one client segment* ■

4 Les sites financiers américains les plus utilisés

