

# Les enjeux de la banque à distance

Pierre Lemaitre  
Directeur central  
CFPB



La banque à distance réclame des stratégies rigoureuses de dimensionnement, de positionnement et d'offre. Elle peut alors être plus qu'un canal supplémentaire et proposer de nouvelles prestations.

La banque à distance recouvre la circulation d'informations entre les lieux de vie (habitat, travail...) des clients et les locaux de production de la banque, mais aussi le démarchage, la vente, la distribution et l'accès aux services, sans présence physique simultanée dans un même lieu, du consommateur et d'un représentant du fournisseur.

Son concept inclut une grande diversité de technologies.

Les automates de banque (Dab, Gab) nécessitent encore un déplacement pouvant être effectué «au passage», au moment qui arrange le client, sur une large plage horaire.

La banque par téléphone, délocalisable n'importe où, couvre des fonctionnalités hétérogènes, plus ou moins interactives :

- prise en charge d'appels entrants,

depuis la réception d'appels spontanés détournés des agences, jusqu'au traitement d'appels provoqués par publipostage, voire *couponing*.

- émission d'appels sortants, allant du recouvrement par téléphone au démarchage de prospects.

S'il est possible d'utiliser des ordinateurs à synthèse vocale, les moyens classiques procurent à la banque directe des gains de productivité sensibles : grâce à la composition automatique des numéros, la majeure partie du temps des conseillers est consacrée aux contacts clientèle.

Disposant d'une information très riche sur celle-ci, les téléacteurs établissent une proximité psychologique, à défaut de contact visuel ; leur offre, proactive et compte tenu de la gamme restreinte de produits, est souvent jugée pertinente.

Les relations bancaires par télécopie se développent aussi, au moins pour le client professionnel. Par contre, la vidéoconférence reste à l'état d'expérimentation.

Si l'avenir est au commerce électronique et à la banque virtuelle sur Internet, son développement semble subordonné à la sécurisation des transactions et des paiements par cryptographie et carte à puce, et à la mise en place de tierces parties de confiance. La banque en ligne repose aussi sur la création d'outils réellement interactifs.

## **Un accès mondial à de nouvelles clientèles**

La banque à distance va sans doute modifier et accroître la concurrence bancaire, en favorisant l'accès mondial à de nouvelles clientèles. Selon une étude récente de l'EFMA, le passage à l'euro devrait ainsi conduire les banques allemandes à ouvrir peu d'agences à l'étranger, mais à s'équiper de plates-formes de banque à distance correspondant au double de la capacité du marché domestique.

La banque à distance devrait aussi faciliter l'irruption de nouveaux entrants (grande distribution, producteurs de réseaux, de logiciels), ainsi que la diffusion d'offres discount (Virgin...); en contrepartie, elle entraînerait une amélioration de la compétitivité, à condition que les banques ►

## Les offres de banque à distance

Les offres les plus aisément véhiculées concernent actuellement des produits à valeur ajoutée faible ou moyenne.

- Navigation dans un catalogue d'offres et informations détaillées concernant celles-ci.

- Information en temps réel : marchés financiers, consultation ou édition de positions ou relevés de compte...
- Réponses aux questions et réclamations ; ouverture de forums de discussion.
- Simulations

de plans d'épargne ou de remboursements de crédits.

- Réalisation de transactions courantes : virements de compte à compte, virements et ordres de bourse, oppositions...

## Cinq défis à relever

Il existe cinq défis stratégiques principaux face auxquels les banques semblent encore éprouver des difficultés à se positionner :

- Comment gérer la modification, induite par la banque à distance, des processus d'achat et des relations avec les établissements de crédit ?

- La banque à distance est-elle un substitut ou un complément aux actuels réseaux de proximité ?

Aux partisans des nouvelles banques s'opposent les tenants de la banque multicanaux ou à accès multiples, qui nécessitent une parfaite synchronisation des offres.

- Comment compenser la perte du contact physique direct qui, pour certains,

devra impérativement être réintroduit... sauf à changer de métier en cessant de vendre de la confiance ?

- Comment donner l'initiative des contacts aux clients et développer l'interactivité ?

- De quelle manière acquérir, stocker et interconnecter les connaissances sur les clients, qui constituent le fondement du marketing relationnel *one to one* et de

la personnalisation des offres, qui conditionne probablement l'avenir de la banque directe ? Celle-ci peut servir à mieux percevoir les aspirations particulières du client par le contact direct avec lui. Encore faut-il savoir protéger la valeur de ce capital et, donc, la fiabilité, la précision, l'accessibilité et la confidentialité de ces éléments.

s'adaptent aux évolutions de la clientèle. Une étude du CFPB, au premier semestre 1996, a montré le bouleversement prévisible des besoins et des attentes des consommateurs, avec trois exigences nouvelles.

### Une transformation du rapport au temps induisant :

- une moindre référence aux comportements traditionnels du groupe social ou du segment d'appartenance, et une plus grande variabilité des aspirations, entraînant une modulation de l'offre en fonction de la situation du client lors de l'achat. La réponse implique une capacité à offrir des prestations flexibles, souples, mobiles et adaptables ;
- une plus forte exigence de rapidité et de gain de temps ;
- une demande montante de réversibilité des engagements, fonction de l'évolution du contexte, privilégiant ce qui est renégociable, variable, indexé ; d'où la nécessité d'un service complet, d'une amélioration de la

qualité des services et de la fidélisation active.

### Une évolution des aspirations du client :

- la moindre anomalie devient inacceptable, il exige facilité et commodité : disponibilité/accessibilité des services 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 sans déplacement ;
- il réclame une sécurisation offrant une garantie irrévocable ;
- une recherche avide de «sens» qui, pour les banquiers, repose largement sur la confiance dans son interlocuteur, tenant à la proximité des relations.

### Une modification des relations interpersonnelles :

- désir de «faire la différence» par des conditions avantageuses, d'où la multiplication des négociations d'avantages particuliers, avec possibilité de personnalisation ;
- une grande importance accordée aux relations directes ;
- une tendance à vouloir à la fois une prise en charge complète (forfait global tout compris) et une liberté totale (choix laissé par des options, comprenant une partie variable).

Ainsi, si la banque à distance permet d'offrir un service adapté à certains segments et de répondre à plusieurs des aspirations croissantes des consommateurs, la banque de proximité garde des atouts déterminants.

### Un équilibre financier difficile à atteindre

La rentabilité des banques françaises reste insuffisante. Au-delà de l'accroissement du produit net bancaire que peut apporter la banque à

distance, il s'agit donc d'apprécier sa contribution à l'évolution des coûts.

Elle permet de réduire le prix de revient de l'acquisition d'un client, des connexions avec lui et des opérations. Une transaction effectuée par automate coûte deux fois moins qu'en agence, trois fois moins par téléphone et sept fois moins sur Internet.

Toutefois, les frais de back-office informatique entraînent une augmentation des investissements, encore accrue par l'intégration permanente des innovations technologiques. Ceci explique la difficulté des banques directes à atteindre l'équilibre ; seuls les opérateurs de grande taille peuvent s'y engager.

Une réduction des coûts est néanmoins prévisible à plus long terme :

- l'accroissement de la productivité, grâce à des gains de temps (interfaces sans ressaisie ni besoin de contrôle de conformité... pouvant aller jusqu'à la banque sans document) ; mais ceux-ci sont fonction du nombre d'utilisateurs et de l'importance des transferts de tâches aux clients ;
- l'optimisation (rationalisation) des canaux classiques de distribution (réseau d'agences) entraîne des économies ;
- la diminution des frais de personnel peut être significative.

La banque à distance peut aussi apporter une réduction des risques transactionnels (par exemple, sur les crédits à la consommation), mais la technologie ne garantit pas totalement la protection des accès aux informations.

A cause de ses conséquences humaines, la banque à distance risque encore de se heurter à une inertie des structures freinant les résultats.

*Plus qu'un nouveau moyen d'atteindre les clients actuels ou de mieux exploiter les potentialités de créneaux connus, la banque à distance paraît être une piste pour trouver de nouveaux clients avec un potentiel international important.*

## ***La justesse du positionnement est capitale***

Une première orientation stratégique à l'égard de la banque à distance tient au dimensionnement : taille suffisamment grande, notoriété importante et bonne image de marque.

Le positionnement revêt également une grande importance et doit répondre à deux questions : quels clients viser en priorité et quels produits proposer ?

A court terme, le marché des services financiers à distance, en particulier sur Internet, semble émergent mais restreint : guère plus de 20 % des clients sont demandeurs et seulement 5 à 7 % se disent intéressés par Internet. La banque en ligne reste marginale, même si elle se développe rapidement. Une analyse plus fine doit permettre de cibler les segments de marchés concernés. Quelques tendances semblent apparaître.

Dans la banque commerciale grand public (retail banking), les clientèles se distinguent d'abord selon leur âge :

- les juniors (18-35 ans) seraient ouverts aux nouvelles technologies. Ce sont les jeunes ou les enfants qui surfent le plus sur Internet. Ils ont encore des moyens limités pour s'équiper en PC, leur nombre diminue mais ils constituent la clientèle de l'avenir ;
- les seniors sont sans doute les moins intéressés mais, à la retraite, ils manifestent un fort désir de contacts. Leur nombre augmente, leur espé-

rance de vie s'étend et ils ont des moyens importants.

Une autre approche prend en compte les catégories sociales et professionnelles :

- les particuliers très actifs, ayant peu de temps, mais un revenu plus élevé que la moyenne, seraient les plus attirés par la banque à distance ;
- les entreprises seront sans doute les premières prêtes à la technologie ; Internet a toutes les chances d'être d'abord un marché *business to business* ;
- la plupart des experts s'attendent à ce que le marché des femmes rattrape en grande partie son retard d'ici à l'an 2000, ce qui entraînera sans doute une évolution des attentes.

L'expérience montre toutefois que la clientèle ne voulant plus se déplacer pour ses opérations bancaires et ayant la plus forte propension à utiliser rapidement les services à distance n'est pas toujours constituée des plus jeunes, ou des plus urbanisés, ou encore des plus aisés.

## ***Utiliser les technologies pour de nouvelles prestations***

Plus qu'un nouveau moyen d'atteindre les clients actuels ou de mieux exploiter les potentialités de créneaux connus, la banque à distance paraît être une piste pour trouver de nouveaux clients avec un potentiel international important, mais entraînant une concurrence et un risque accrus.

Les paiements devraient bientôt utiliser la banque électronique, d'où une diminution probable des volumes des échanges monétaires intermédiés par les banques. La banque à distance permettra de proposer jusqu'à des prêts hypothécaires ou du conseil et, surtout, des ventes croisées.

L'enjeu est moins de fournir les mêmes services par un nouveau canal que de rendre possibles de nouvelles prestations : développement de nouvelles activités telle la certification de la bonne fin des transactions électroniques à distance, en s'appuyant sur le cœur du métier de la banque, la confiance, etc.

La banque à distance pourrait aussi être un vecteur de différenciation selon trois axes.

**Les prix.** La banque à distance influera grandement la tarification :

- elle permet de comparer les tarifs et accentue les confrontations par l'accroissement de la concurrence, y compris internationale ;
- elle autorise de nouveaux modes de tarification (par exemple, minitel facturé par l'opérateur de télécommunication selon la durée de l'appel) ;
- pour les mêmes prestations, elle permet des prix de revient et de vente réduits par rapport aux anciens canaux, pouvant aller jusqu'à la distribution de services à des prix soldés.

**La qualité des services** peut être améliorée sur certains points par la banque à distance.

**L'innovation** qu'elle incarne contribue à l'établissement d'une image de modernité. ■