

# L'offre des banques s'étoffe



YVAN  
MIROCHNIKOFF  
*Coordinateur  
Internet*  
Société générale

**Internet sera le marché financier de demain et pour en tirer parti, les banques doivent préparer leur stratégie dès aujourd'hui.**

**P** LUS AUCUN ÉTABLISSEMENT bancaire ne remet aujourd'hui en cause la nécessité de sa présence sur Internet, ni le développement de l'intranet au sein de ses services\*.

La plupart des banques sont désormais sur Internet (Qualisteam en dénombre 3 200 dans 105 pays) ; le commerce électronique démarre avec l'appui de chacun (pouvoirs publics, organismes de certification, éditeurs, logisticiens) ; la « bourse en ligne » devient une réalité avec les courtiers traditionnels, mais également avec de nouveaux entrants sur le marché français.

QUELS CHALLENGES POUR  
LES BANQUES EN L'AN 2000 ?

Dès lors, les questions que nous pouvons nous poser sont devenues les suivantes :

- toutes les banques ayant globalement la même présence sur le web, sur quels critères va se faire la différence pour le client final ?
- l'euro passant progressivement dans la réalité, va-t-on réellement assister à une disparition des frontières intra-com-

munautaires, accentuée par l'électronique ?

■ les phénomènes de concentration actuels dans le monde bancaire vont-ils avoir un impact sur l'offre de banque à distance ?

■ quel sera le marché financier de demain et quelle sera la place réelle des banques face à tous les nouveaux entrants sur leur secteur d'activité ?

Pour y répondre, il est préférable d'adopter une démarche dans laquelle chacun doit pouvoir se reconnaître : les questions posées actuellement ne sont-elles pas les mêmes que celles que se posaient en 1985 les établissements qui constataient le démarrage du minitel et il y a moins de 10 ans, ceux qui observeraient l'impact du modèle « client-serveur » face aux architectures informatiques traditionnelles ? La conclusion qui s'impose immédiatement est que l'inertie du marché est telle que chaque changement de technologie met un temps suffisamment long pour être compris par la clientèle, que les établissements ont le temps suffisant pour les « digérer » et en tirer parti.

\*Cf. du même auteur « X-net, un enjeu pour les banques » BANQUE n° 586, p. 28.

Plusieurs arguments permettent de l'affirmer : les études sur le marché bancaire français par KPMG en 1998, confirmées par CEGOS, ont montré l'attachement très fort qui continuait à unir le client français à son guichet d'agence bancaire (de 56 % pour la gestion de patrimoine à 84 % pour la négociation de prêts). D'autre part, la plupart des enquêtes montrent qu'un phénomène comme Internet est certes rentré dans le vocabulaire courant, mais ne correspond à rien de concret pour plus de 75 % de nos clients.

Il ne faut pas en conclure pour autant qu'il est urgent d'attendre. La clientèle aujourd'hui utilisatrice des nouvelles technologies est celle qui représente le plus d'attrait commercial, qu'il s'agisse d'entreprises comme de particuliers. De plus, l'apprentissage par chaque établissement des technologies du Net est un processus suffisamment long pour qu'il soit démarré dès que possible par une banque qui se veut performante sur son marché. De même, l'image associée à chaque établissement est fonction de son dynamisme et de son pouvoir d'évoluer ; ainsi, même si les revenus d'Internet n'arriveront que tardivement, il devient urgent d'en maîtriser tous les rouages pour définir son offre et pour la présenter à sa clientèle.

#### LA QUALITÉ ET LE SERVICE

Pour répondre plus précisément aux quatre questions initiales, il suffit de percevoir les premiers résultats des banques françaises sur Internet.

La différence vis-à-vis de la clientèle. Si la plupart des établissements proposent une offre de produits et de services en ligne, la différence vis-à-vis de la clientèle se fera progressivement par une combinaison savante entre les critères suivants :

- gamme fonctionnelle : parce que chaque établissement est positionné par marché, et que le développement de services sur le canal Internet doit se faire autant en définissant la valeur ajoutée spécifique à ce nouveau canal (éviter la cannibalisation des offres actuelles) que l'intérêt d'étendre sa gamme de services pour le marché visé ;

- services : si Internet est devenu incontournable pour beaucoup de banques, la manière de traiter l'internaute n'est pas homogène qu'il s'agisse de la disponibilité des services, de la qualité du *back-office*, tout doit s'aligner sur les critères intégrés par une clientèle devenue moins fidèle et plus exigeante ;

- tarifs : là encore, suivant le positionnement de l'offre (stratégie de conquête ou de fidélisation), chacun définira une politique tarifaire spécifique ; si certains offrent déjà un courtage à prix fixe pour développer une clientèle, d'autres éviteront de réduire leurs marges pour supporter des risques croissants avec le volume de transactions ;

- trafic : la multitude de sites créés quotidiennement amènera une dispersion naturelle des visiteurs sur les sites Internet ; chacun pourra mesurer dans quelques mois la nécessité de regrouper sur des «portails financiers» les offres générant le trafic le plus important ; c'est ce qu'ont compris «Yahoo!» ou «Voilà» (France Télécom), en s'appuyant sur leur trafic pour valoriser leurs partenariats dans le monde de la finance et de la banque

Aussi, faudra-t-il créer prochainement un «Internet Mix», qui sera à l'instar du marketing Mix, un moyen de positionner son établissement sur le réseau mondial.

L'effet euro. Depuis le début de l'année, la France a connu le développement d'un réseau virtuel par une banque allemande, une offre de courtage appuyée par un leader bancaire suédois et l'alliance d'un nouveau courtier américain avec un établissement français pour prendre pied sur notre marché en ligne. Il n'aura pas fallu plus d'un trimestre pour que l'effet euro se fasse sentir sur le Net !

Ces trois prises de position illustrent la logique qui incite chaque établissement non implanté dans l'hexagone à développer en premier les marchés de la banque à distance sur Internet. Même si les barrières juridiques et fiscales sont nombreuses, elles seront vite effacées par ceux qui souhaitent tirer parti du formidable essor que connaîtra la

banque en ligne. Même si le courtage semble le plus facile à déployer, il faut s'attendre à voir progressivement des offres de placements ou de prêts en direct et à distance, s'adossant sur des *back-offices* qui ne seront pas localisés en France.

Ainsi, dès que le taux d'équipement des ménages sera suffisant, la rentabilité de ces réseaux virtuels sera démontrée par rapport aux réseaux d'agence (dans un rapport de 1 à 10, si l'on en croit les premières études américaines), pour les clients non attachés à leur agence. Le cas des frontaliers aujourd'hui, illustre la faible fidélité d'une clientèle à son offre nationale. Ce phénomène sera donc accentué en 2002, avec la mise en place définitive de l'euro.

L'effet concentration. Il est certain que les phénomènes de rapprochement en cours dans le monde bancaire faciliteront la mise en place d'offres solides de banques à distance sur Internet, pour les raisons suivantes :

- les « usines » et *back-offices* pourront être mutualisés et servir à des offres bancaires mettant en valeur des enseignes différentes : le cas des réseaux de banques régionales illustre déjà cette pratique ;
- la complémentarité des offres au sein d'une gamme cohérente permet de toucher toutes les clientèles et de se développer grâce aux synergies ainsi créées : c'est l'intérêt de l'alliance entre la Société générale, banque à réseau généraliste, avec Paribas, leader dans les services financiers spécialisés ;
- c'est une bonne réponse au souci de générer du trafic.

Néanmoins, cette concentration amène sur Internet quelques risques contre lesquels il faut se prémunir : les points de contacts entre les infrastructures communes et le réseau Internet doivent bénéficier d'un niveau de sécurité renforcé ; les socles techniques doivent pouvoir être partagés autant que possible ; les offres commerciales d'un groupe ainsi créé ne doivent pas s'adresser aux mêmes marchés, sans distinction de prix ou de service, mais réellement se faire avec l'effet de

gamme proposé ci-dessus.

#### DES ALLIANCES INDISPENSABLES

Le scénario du positionnement futur des banques sur Internet le plus crédible est le suivant : les nouveaux entrants vont d'abord se positionner sur des marchés de niches, sur lesquels ils pourront se distinguer soit par le tarif, soit par une offre spécialisée. De leur côté, les réseaux traditionnels pourront développer une offre complémentaire sur le canal Internet, si l'intégration au système d'information est aisée (donc non coûteuse) et si la valeur ajoutée de ce nouveau réseau est apportée (personnalisation, réactivité, intégration de services sont des critères déjà perçus).

Mais, le phénomène nouveau sera l'alliance indispensable de la banque avec les autres secteurs économiques, chacun apportant sa valeur ajoutée propre :

- avec la presse, pour apporter un contenu éditorial et offrir une information actualisée et renouvelée que seuls les analystes et les équipes de recherche ont l'habitude de maîtriser dans le monde bancaire ;
- avec le secteur de la logistique et du marketing, pour améliorer la connaissance du client et garantir un niveau de service de qualité, dans les offres de commerce électronique où les banques pourront apporter crédibilité des offres et garantie de paiement sécurisé ;
- avec les sociétés de services informatiques et les créateurs graphiques, pour tirer au mieux parti d'une technologie en amélioration constante et pour se distinguer par une offre plus attrayante.

De ces alliances résulteront les principaux portails financiers, capables à eux seuls de générer 80 % du trafic de la future offre bancaire en ligne. ■