

## Stratégie

# De la banque à distance... à la banque multicanal



**OLIVIER COFFRE**  
Directeur



**ÉRIC GONTIER**  
Manager  
Vertone

*Vertone a étudié de juillet à décembre 2001 les pratiques des banques de détail françaises traditionnelles dans la commercialisation de leurs offres de banque à distance. Cette étude a impliqué l'analyse des propositions de 27 institutions financières. Des entretiens ont été conduits avec plus de quinze dirigeants du secteur bancaire. Ils ont éclairé les enjeux qui avaient motivé les choix des banques étudiées et ont permis de dégager les principales tendances du marché. Synthèse des constats issus de cette étude et des enjeux qu'ils soulèvent.*

## La diversité des offres et leur complexité sont à mettre en relation avec leur faible taux de pénétration

LE MARCHÉ DE LA banque à distance se caractérise par une très grande diversité des offres proposées par les acteurs à leurs clients. Les paramètres sont nombreux (tarification, canaux, services, lien avec la convention de compte, couverture fonctionnelle des services, etc.), et varient sur une échelle importante. Tous les cas de figure semblent être représentés. Le marché ne semble donc pas être construit autour de quelques structures simples permettant d'identifier des pratiques communes entre les différents acteurs, ou de dégager une tendance

convergeant vers une offre d'un type similaire.

De plus, les offres sont en général complexes et peu lisibles. Le client pourra ainsi se voir proposer plusieurs offres, combinant à la fois des niveaux, des modes de facturation différents (gratuité, au mois, à l'usage), et des conditions d'accès variant en fonction de son équipement bancaire, et tout particulièrement de son forfait de gestion de compte ou convention de compte. Au-delà du service rendu, s'ajoutent des réductions sur les transactions réalisées comme les virements ou les ordres de bourse.

Malgré l'ancienneté du marché

— près de quinze ans — le taux de pénétration<sup>2</sup> reste en général relativement faible. La plupart des acteurs rencontrés s'accordent autour d'un taux de pénétration compris entre 10 et 15 %. Ce taux étant jugé globalement stable, il convient de constater que l'usage de la banque à distance est loin de s'être généralisé et ne s'est pas imposé auprès du grand public.

Dernier constat : le taux de pénétration se révèle généralement peu dépendant des pratiques tarifaires, certains acteurs positionnés sur les paliers tarifaires élevés déclarant un taux de pénétration parfois nettement plus élevé que la moyenne.

## Les multiples objectifs qui sont poursuivis expliquent cette complexité

### Tenir compte de la logique du service lors du lancement de l'offre

Dans le domaine de la banque à distance, une structure tarifaire se définit au travers de trois composantes :

- le niveau de service ;

- l'inscription (systématique, à la demande) ;
- le coût d'accès (facturation à la connexion, à la durée).

Pour une même banque, les pratiques peuvent être différentes selon les canaux avec, par exemple,

une structure tarifaire différente pour le web et le téléphone, ce qui ne procède sans doute pas d'une réflexion globale. De même, le poids de l'historique peut expliquer que les dernières offres (SMS par exemple) ne soient

pas intégrées dans une structure tarifaire ouverte.

### S'intégrer à une convention de compte

Selon les cas, la convention de compte inclut la banque à distance ou donne droit à des réductions pour l'abonnement ou l'utilisation de la banque à distance.

Le graphique 1 donne le montant de l'abonnement hors forfait de gestion de compte.

### Réaliser un compromis entre les objectifs de conquête, d'adéquation entre le niveau du service et son prix, et de positionnement vis-à-vis du réseau d'agences.

Le graphique 2 montre les moti-

1. Tarifs d'abonnements		
Offre liée au forfait	Inscription payante par abonnement (pas de lien avec le forfait de gestion de compte).	De 3 à 8 euros
	Facturation à l'usage, sans lien avec le forfait de gestion de compte.	De 3 à 6 euros
	Inscription payante par abonnement, avec réduction dans le forfait de gestion de compte.	De 2,5 à 6 euros
	Inscription payante par abonnement, gratuite dans le forfait de gestion de compte.	De 1,5 à 2,5 euros
	Facturation à l'usage, avec réduction ou gratuite via le forfait de gestion de compte.	De 1,5 à 2,5 euros
	Abonnement gratuit.	0

ations et les contraintes des différentes structures tarifaires.

A noter : aucune banque dont l'offre a été analysée dans cette étude ne propose une tarification

incitant à utiliser les services à distance pendant les horaires d'ouverture d'agences, afin de lutter contre les files d'attente, par exemple.

## Les évolutions envisagées et les questions en suspens

### La stagnation du taux de pénétration de la banque à distance n'est pas une fatalité.

Quelques rares acteurs peuvent s'enorgueillir d'une pénétration significative, de l'ordre de 40 % voire davantage. Ces résultats ont pu être atteints par la mise en œuvre, dans la durée, des quelques principes suivants :

- une offre lisible par tous, d'un accès simple (inscription et tarification) ;

- une ergonomie accueillante et sans cesse améliorée ;
- la mobilisation du réseau pour en assurer la distribution ;
- un travail récurrent de promotion et de pédagogie, tant auprès des clients... que des conseillers bancaires qui éprouvent une réelle difficulté à vendre ce qu'ils connaissent mal faute de pratique.

#### Faut-il lever le frein tarifaire ?

Si tous les acteurs soulignent

que la gratuité dévalorise le service proposé et efface tout effet incitatif à la commercialisation auprès du réseau, force est de reconnaître que la tarification des services évolue plutôt à la baisse. Ainsi, pour la banque par téléphone, quelques établissements ont déjà pris la décision de renoncer au reversement et de migrer de l'Audiotel vers l'Indigo. Mais aucun des responsables marketing n'a indiqué procéder à une mesure de la valeur perçue par le client en termes de facilité et d'économies !

#### Faut-il continuer à multiplier les innovations ?

Les nouveaux services ou nouvelles fonctionnalités comme les alertes e-mail ou SMS, les duplicata de relevé, l'accès via un assistant personnel, etc., sont considérés comme des services complémentaires et susceptibles à ce titre de générer un revenu additionnel. Certaines banques travaillent aux applications du MMS, aux offres de SMS surtaxées, alors que d'autres veulent se focaliser sur la qualité et la profondeur de l'offre sur les principaux canaux.

## 2. Motivation des différentes structures tarifaires

Structures tarifaires	Motivations/contraintes
Abonnement gratuit et systématique pour tous les clients	<b>Objectif</b> : favoriser la pénétration de la BAD en supprimant les freins de l'inscription et du coût de l'abonnement. <b>Nécessite</b> un dispositif visant à relancer l'usage régulièrement et à communiquer aux clients leur identifiant.
Abonnement payant	<b>Objectif</b> : fournir, sans le dévaloriser (de 1,5 à 7 euros) un service complémentaire au réseau. <b>Valorise</b> le forfait ou la convention de gestion de compte lorsque le service est inclus. <b>Offre</b> de substitution si le forfait ou la convention de gestion de compte n'est pas souscrit.
Tarification au travers de différents niveaux de services	<b>Objectif</b> : répondre à tous les besoins clients en disposant pour chaque cas d'une offre adaptée. <b>Complexifie</b> l'offre, à la fois pour la distribution et pour les clients.
Facturation à l'usage (paiement : au mois, à la journée, à la connexion)	<b>Objectif</b> : répondre aux besoins des utilisateurs occasionnels en supprimant le coût récurrent d'un abonnement. <b>Nécessite</b> la capacité de facturation adaptée et un dispositif d'explications et de relance pour le développement de l'usage.

### Comment promouvoir les offres de banque à distance ?

Les incitations à l'usage par le rappel systématique du numéro d'appel de la banque par téléphone et la communication régulière des identifiants personnels du client ne sont pas encore des pra-

tiques courantes, souvent à cause de contraintes techniques et informatiques. A contrario, les établissements qui sont les plus actifs dans ce domaine, grâce à des promotions tarifaires ou des animations commerciales régulières autour de l'offre de banque à dis-

tance, constatent des résultats tangibles. Faut-il aller jusqu'à l'inscription systématique des clients aux services de banque à distance ? Ceux qui ont fait un tel choix restent de toutes façons confrontés à la nécessité de stimuler l'usage.

## La relation à distance est à inscrire dans une stratégie de distribution

Ces évolutions ne sont qu'une étape intermédiaire : une pénétration importante ne signifie pas que les objectifs d'usage sont atteints. Les véritables enjeux portent sur l'efficacité de la banque à distance et son apport au système de distribution. Ils nous renvoient à la stratégie multicanal de chaque banque, qui vise à multiplier les occasions de contact vers ses

clients pour en exploiter les opportunités commerciales.

A l'heure des rapprochements des services d'accueil téléphonique et de banque par téléphone, la banque à distance ne doit plus être considérée comme un simple produit ou service bancaire, mais doit être évaluée pour sa contribution globale à la stratégie de distribution multicanal de chaque banque. ■

1 BNP, Crédit lyonnais, Société générale, Crédit du Nord, Banque Hervet, CIC, CCF, Crédit mutuel (Bretagne, Centre Est, IdF), Caisse d'épargne (IdF Paris, PAC, Picardie, Bourgogne, Flandre), Crédit agricole (IdF, Somme, Provence Côte-d'Azur, Champagne Bourgogne, Nord), Banque populaire (BRED, Nord Paris), Banque AGF, Banque Directe, COVEFI, ZeBank, La Poste.

2 Le taux de pénétration correspond à la part des clients actifs de la banque qui ont utilisé les services de banque à distance au moins une fois dans les six derniers mois. Il se distingue donc du taux d'équipement, c'est-à-dire la part de clients disposant d'un accès au service de banque à distance, mais qui ne l'utilisent pas forcément.