

EN DEUX MOTS L'étude annuelle de Novamétrie montre un regain d'intérêt des clients pour Internet. Les banques doivent en tirer toutes les conséquences. La présentation du Livre Blanc est complétée par le témoignage

d'Olivier Njamfa, P-DG d'Eptica, sur les aspects technologiques de gestion des e-mails dans les banques, ainsi que par les points de vue du Crédit Agricole et du Crédit du Nord.

LIVRE BLANC 2004

L'INTERNET BANCAIRE, NOUVELLE VAGUE ?

Enquête réalisée par

Novamétrie
en partenariat avec
Capgemini,
Microsoft,
HP Invent,
et l'EFMA

Chaque année, Novamétrie et ses partenaires étudient l'impact des technologies de l'information et de la communication sur le secteur bancaire.

La progression constante des foyers équipés d'internet, la croissance impressionnante des connexions haut débit, le rachat par les leaders du marché des survivants de la nouvelle économie financière, la mise en ligne de nouvelles versions des sites des banques ont été autant de signaux d'un possible regain d'intérêt pour ce nouveau canal. Il nous a paru intéressant de faire un point sur l'internet bancaire en essayant de savoir si une nouvelle vague était en train de se former. Extrait des résultats de l'enquête [1].

INTERNET : LE NOUVEAU PARADIGME DE LA DISTRIBUTION BANCAIRE ?

Un premier constat s'impose : internet est un canal incontournable de la relation bancaire. Les banquiers constatent sa montée en charge permanente, et certains notent déjà que le nombre de connexions est supérieur au volume d'appels en agences. Quand aux internautes européens de notre panel, ils utilisent beaucoup plus souvent les services financiers

sur internet qu'ils ne vont en agence ou téléphonent à leur banque.

Ce résultat mis en perspective révèle un changement de tendance fort et sans doute un nouveau paradigme de la distribution bancaire. En effet, le chargé de clientèle, qui ces dernières années était au cœur de la relation bancaire, n'est plus nécessairement considéré comme tel.

■ D'une part, les banquiers ne se prévalent absolument plus de l'argument stratégique du chargé de clientèle au cœur de la relation client pour justifier les évolutions de leur organisation. Désormais, tous les canaux bancaires doivent disposer d'une information cohérente, que le client passe par l'agence, le téléphone ou qu'il utilise le web.

L'objectif premier n'est plus d'informer au mieux le chargé de clientèle, mais de s'assurer que sur tous les postes de travail, l'information client est homogène en temps "presque réel". Dans la sémantique des dirigeants bancaires interrogés, il est de moins en moins question du chargé de clientèle et de plus en plus du poste de travail.

■ D'autre part, les internautes partagent le même sentiment. Ils sont en effet 96% à penser que l'important est d'avoir une banque où toutes les informations clients dont elle dispose sont toujours parfaitement à jour, quel que soit le canal utilisé. Ils sont nettement moins nombreux (67%)

à juger important qu'une relation soit suivie en agence avec quelqu'un qui connaît personnellement le client. La connaissance numérique que la banque doit avoir de son client dépasserait la proximité géographique du chargé de clientèle.

La prise en compte d'internet dans la distribution a contraint les banques à faire un important effort organisationnel. Au-delà de l'intégration d'une nouvelle technologie, il a fallu faire évoluer les postes de travail, former les personnels à ces nouveaux outils, intégrer les nouvelles fonctionnalités du front-office aux chaînes de production back-office. Pour toutes les banques, particulièrement les plus importantes et les mutualistes, il s'agit d'un énorme travail de normalisation du système d'information et des règles de gestion afférentes. Cette révolution souterraine a eu comme principale conséquence d'offrir progressivement aux clients davantage de services en ligne : consultation des comptes, commande de chèques, virements, gestion du portefeuille boursier, passation d'ordres...

De leur côté, les clients ont effectivement constaté que l'offre internet des acteurs bancaires est en progression constante. Cela n'est pas forcément perçu comme une transformation radicale, mais comme une évolution positive permettant d'améliorer le service bancaire. En l'absence d'offres et de services nouveaux, la numéri-

PANEL

L'étude novamétrie

■ Pour mener cette étude, 30 dirigeants de banques européennes ont été interrogés, lors d'entretiens menés en face à face et sur la base d'un guide d'entretien d'une vingtaine de questions ouvertes. Parallèlement, 1 016 utilisateurs européens de services financiers en ligne ont également été interviewés. Le panel constitué est représentatif d'un segment de clientèle haut de gamme, utilisateur fréquent des services financiers sur Internet. Les banquiers et leurs clients ont été interrogés sur les mêmes thèmes.

sation de la relation, loin d'enrichir la relation bancaire, conduit à un effet de substitution des flux de l'agence vers les canaux de la relation distante, et d'internet en particulier. Près de 34 % des internautes considèrent l'intimité de la relation avec leur interlocuteur très satisfaisante sur internet, soit seulement 4% de moins que le score obtenu par l'agence. Ces deux scores sont faibles, mais au-delà de la maigre satisfaction déclarée par les internautes, les scores relatifs prouvent aujourd'hui que des services internet de base disponibles 24 heures sur 24 apportent presque autant de satisfaction que l'agence. En effet, internet, pour les clients interrogés, est le canal bancaire auquel ils attribuent la meilleure note de satisfaction, devant l'agence puis le téléphone. Pour cette cible, la relation incarnée n'aura bientôt plus les qualités uniques et irremplaçables de proximité, de confiance et d'empathie qui lui étaient attribuées jusqu'à présent.

INTERNET : POUR QUELLE RELATION CLIENT ?

Les clients, pour des questions de facilité d'accès, de levée de la contrainte spatiotemporelle, et les

banquiers poursuivant des logiques de rentabilité et d'organisation, plébiscitent le web et procèdent à un transfert progressif de la valeur de la relation sur ce canal. Cette évolution posera, et pose déjà, la question des rôles respectifs du canal internet et de l'agence bancaire dans le dispositif de distribution.

Sur ce point, concernant le canal internet, des divergences très nettes apparaissent entre l'analyse des banquiers et la perception de leurs clients. Pour l'immense majorité des banquiers interrogés, le web est un canal de distribution parmi les autres, sur lequel est proposée une offre standard aux autres canaux. Or, pour les clients utilisateurs des services financiers en ligne, internet est bel et bien devenu le canal principal de leur relation avec la banque.

Pour les banquiers, il s'agit de faire évoluer les services bancaires en cohérence sur l'ensemble des canaux. Pour les clients en ligne, internet est devenu le canal central et il conviendrait de repositionner l'agence et le téléphone par rapport à lui. Ayant une perception différente des qualités des canaux mis à leur disposition, on peut se demander pourquoi les banquiers n'essaient pas

d'adapter leurs offres de services aux canaux.

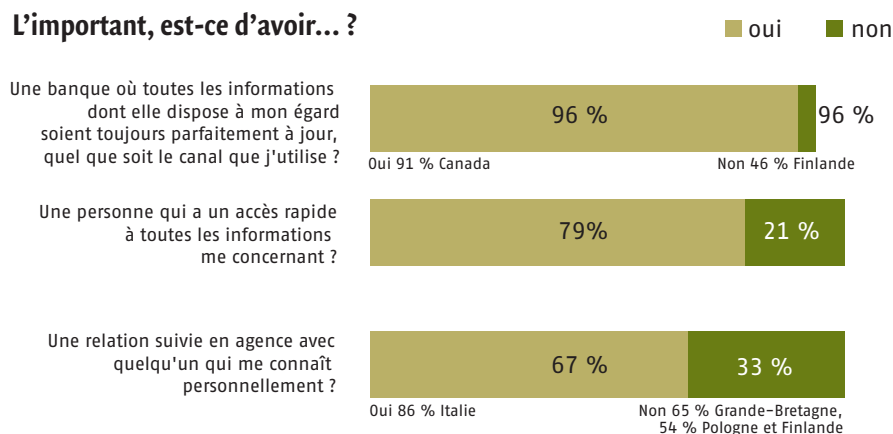
Globalement, au niveau européen, les banques en ligne ou les offres exclusives internet sont encore rares. Les banquiers qui ne sont pas concernés par ces développements considèrent ces opérations avec curiosité et elles ne semblent constituer à leurs yeux que des épiphénomènes, particulièrement en France et en Allemagne. Les clients internautes de leur côté sont très attentifs à toutes les nouvelles initiatives en la matière. Ils sont 39 % à avoir détecté des offres et des services exclusivement internet, et 33 % des offres et des services différents de ceux qui leur sont habituellement proposés à travers les autres canaux. Distance et scepticisme pour les uns, intérêt et curiosité pour les autres : le rôle du web dans l'évolution de l'offre de services bancaires n'est de toute évidence pas perçu de la même manière par les banquiers et leurs clients.

D'ailleurs, il est frappant de constater que désormais les opérations boursières sont dévolues au canal internet, les clients utilisent principalement le web pour les opérations de base : consultation des comptes et virements bancaires, les opérations de bourse étant reléguées aux dernières places des usages. De même, si le couplage internet et téléphone constitue une priorité organisationnelle pour les banques, les clients de leur côté apprécient fort peu le téléphone et semblent privilégier le couple internet/agence.

Le marketing relationnel et l'e-CAM devraient constituer dans les mois et années à venir un des sujets clés des évolutions qui toucheront l'internet bancaire. En effet, les banquiers, comme de nombreux professionnels, voient dans internet un des canaux, si ce n'est le canal, de la connaissance client. Il s'agit pour

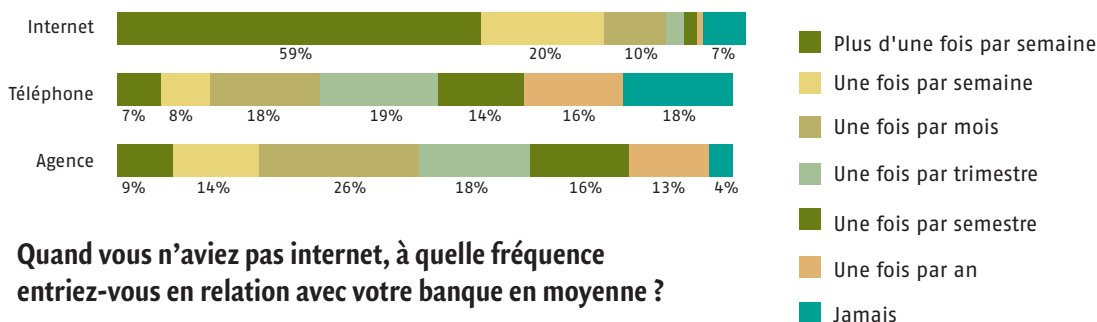
INTIMITÉ OU PROXIMITÉ DE LA RELATION

L'important, est-ce d'avoir... ?

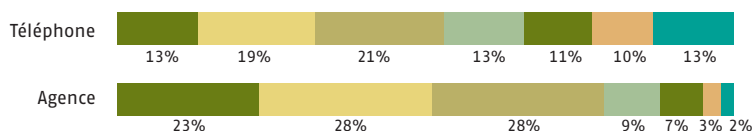


FRÉQUENCE RELATIONNELLE PAR CANAL

Pour chacun des moyens suivants, à quelle fréquence entrez-vous en relation avec votre banque en moyenne ?



Quand vous n'avez pas internet, à quelle fréquence entriez-vous en relation avec votre banque en moyenne ?



eux d'un important potentiel encore inexploité. Les clients constatent de leur côté que la connaissance que la banque a de leur profil et de leur historique est bien plus importante en agence ou même au téléphone que sur internet. D'une manière générale, les clients jugent d'ailleurs les services encore très limités sur le web et les banquiers constatent qu'après avoir raisonné audience et trafic, il leur faudrait aujourd'hui raisonner produit(s). Le canal du marketing *one to one* ne remplit absolument pas son rôle aujourd'hui. Il offre des services de base et ne permet pas aux consommateurs de bénéficier d'offres et de services adaptés à leur profil.

Pourtant, les sites bancaires de services financiers en ligne enregistrent des taux de fréquentation très importants. Quelle entreprise ne rêverait-elle pas d'avoir une clientèle en contact quasi hebdomadaire avec la marque, ses offres et ses services ? La tendance est au marketing opérationnel de proximité.

L'AVÈNEMENT DU HAUT DÉBIT

Si internet n'a pas encore bouleversé les parts de marché des principaux acteurs bancaires, il se pourrait bien que dans les années à venir, la concurrence qu'ils se livrent le soit sur ces services.

L'avènement du haut débit en Europe va d'ailleurs sans doute constituer un tournant pour l'internet bancaire. Car il faut bien considérer que depuis dix ans, il s'agit sans doute là d'une révolution technique majeure. Internet, média de l'écrit, va prendre sa place de système multimédia interactif.

Les clients ont le sentiment diffus de ne bénéficier que de services à faible valeur ajoutée. Les leaders bancaires, de leur côté, laissent entendre que le marketing relationnel et le haut débit vont constituer des axes de développement forts pour les années à venir.

Le développement de véritables services à valeur ajoutée sur internet poserait cruellement la question du rôle de l'agence et des collaborateurs qui y travaillent. On peut se demander

« Les banquiers voient dans internet un des canaux, si ce n'est le canal, de la connaissance client. »

parfois si les leaders bancaires n'ont pas décidé, tacitement, de ne pas aller trop vite en la matière afin de laisser la pyramide des âges faire son effet. Les départs en retraite nombreux qui vont avoir lieu dans les années à venir vont permettre tout naturellement une nouvelle recomposition du service bancaire, sans coût social élevé.

Mais on peut se demander également si les dirigeants bancaires ne craignent pas non plus de déséquilibrer leur modèle économique largement fondé, aujourd'hui, sur la densité de la présence physique. En participant à l'amélioration des services financiers en ligne, en favorisant la désincarnation de la relation bancaire, les banques peuvent, certes, apporter de nouveaux services à leurs clients mais risquent en même temps de banaliser leur modèle en le dématérialisant totalement. Il y a là un risque économique si grand que la pertinence marketing et commerciale, aussi forte soit-elle, pourrait bien être remise au second plan. ■