

INTERNET

UN NOUVEAU CANAL DE PROXIMITÉ



Marie-Frédérique Renier

Directeur associé
Banque & Services
financiers



Hugues Rolland du Roscoat

Consultant Banque &
Services financiers

**Cosmosbay
Vectis**

Longtemps confiés aux directions informatiques, les projets Internet des banques ont souvent omis d'intégrer une dimension stratégique bien maîtrisée. Il est temps de se pencher sur les fondamentaux du marketing : les cibles ont-elles été correctement définies ? Quelle cohérence entre le service fourni et son prix ? Avec quels enjeux de distribution ?...

Les problématiques relatives au positionnement du métier de banquier vis-à-vis d'Internet ont évolué. Au départ, le site Internet était perçu comme un simple support d'information institutionnel, mais toutes les banques se sont vite efforcées de proposer de véritables sites de banque à distance permettant aux clients de réaliser leurs opérations eux-mêmes (consultation des comptes, virement, impression de RIB, passation d'ordres de Bourse...). L'objectif était de désengorger les agences et d'atténuer les charges des conseillers de manière à faciliter leur évolution de gestionnaires de comptes vers de véritables gestionnaires de clientèle.

Aujourd'hui, de nouveaux défis pointent à l'horizon :

– comment rentabiliser et rendre tangible les investissements faits sur Internet après dix ans d'existence ?

– Internet est-il un canal légitime pour la vente et comment en faire un véritable vecteur de productivité commerciale ?

APRÈS DIX ANS D'EXISTENCE : UN BILAN MITIGÉ

En moyenne, plus de 25 % des particuliers bancarisés sont équipés de contrats proposant des services bancaires en ligne. Toutefois, les services de banque en ligne étant en grande majorité inclus dans un package bancaire, bon nombre de clients sont équipés sans pour autant l'utiliser. Ainsi, d'une banque à une autre, les proportions d'abonnés actifs sont très hétérogènes (de 8 à 30 %).

Le potentiel de la technologie et du canal Internet n'est pas exploité à sa juste valeur par les banques sachant qu'aujourd'hui :

– un client français sur deux a accès à Internet à domicile ou sur son lieu de travail (3 clients sur 4 en 2010) ;

– 80 % des 15-25 ans sont connectés ;

– les intentions d'utilisation sont fortes chez les non connectés.

D'autres pays d'Europe sont beau-

coup plus en avance sur la banque en ligne, alors que la France est le pays qui enregistre le plus fort taux de connexion à haut débit et où les internautes passent le plus de temps sur la toile !

De même, on n'est plus en droit d'affirmer que les modèles nés du tout-à-distance dans le domaine bancaire ne peuvent pas fonctionner. Des intermédiaires financiers en ligne, tirant honorablement leur épingle du jeu, sont de plus en plus sollicités et imposent aux banques de revoir leurs marges et d'adapter leur politique de distribution (comme le montre le nombre de dossiers de crédit apportés par les courtiers, en constante progression, ou celui des traders en ligne qui ont fait baisser les frais de courtage de grandes banques de réseau...)

Certes, pour de nombreux clients, la relation avec le conseiller reste sacro-sainte et ils ne sont pas encore prêts à lui substituer un acteur immatériel. Mais, les comportements des clients sont de moins en moins homogènes et des différences existent entre les néophytes et les experts en produits financiers, entre les jeunes et les moins jeunes...

De tout ceci, au moins un enseignement se dégage : il n'y a pas de fatalité et les causes d'un bilan en

demi-teinte sur les transactions bancaires via Internet sont explicables...

ORIENTATION STRATÉGIQUE ET POSITIONNEMENT

Beaucoup de directions générales de banques, devenues méfiantes à la suite de la crise de la net économie des années 2000, ont longtemps été sceptiques sur le potentiel d'Internet: elles n'y ont pas vu une véritable opportunité de développement de la relation bancaire, un levier de croissance à terme.

De ce fait, longtemps confiées aux directions informatiques, les projets Internet ont souvent omis d'intégrer une dimension stratégique et marketing complètement maîtrisée. Certaines questions n'ont jamais été véritablement approfondies: quel niveau de productivité attendre d'Internet? Veut-on en faire un outil complémentaire ou substituable au réseau physique? Un véritable canal de vente? Ainsi, le "produit Internet" n'a été, dans bien des cas, qu'une réplique en couleurs du Minitel! Il est grand temps de se pencher sur le respect de certains fondamentaux du marketing: les cibles ont-elles été correctement définies? Quelle cohérence entre le service fourni et son prix? Avec quels enjeux de distribution?

QUELLE CIBLE?

Il n'est pas étonnant de voir des clients se plaindre d'un manque de proximité avec la banque quand on s'adresse à eux sur Internet de la même façon que l'on s'adresserait à un prospect inconnu. La banque, dans ses approches plus traditionnelles, segmente sa clientèle et personnalise son offre; elle définit des politiques de prospection et de fidélisation distinctes. Or, à quoi assiste-t-on aujourd'hui sur Internet? À des vitrines quasi homogènes offrant aux clients une alternative unique:

tracer sa route soi-même... Tous les clients ne sont pas égaux en agence; pourquoi le seraient-ils sur Internet?

QUEL PRIX?

En outre, il semblerait que les Français conçoivent mal de devoir payer pour finalement tout faire eux-mêmes sur Internet! *"Pourquoi payer ma consultation des comptes en ligne alors que je peux contacter mon conseiller gratuitement pour lui demander mon solde?"* Pour eux, on a apposé une étiquette prix sur un produit qui aurait dû être gratuit. Inexistants ou insuffisamment démontrés, les services complémentaires à valeur ajoutée (virements gratuits, frais de courtage à prix réduits...), qui auraient justifié un tarif auprès de ces clients, ont laissé libre champ à un sentiment de "payer pour rien".

QUEL POSITIONNEMENT DU CANAL INTERNET?

Le positionnement d'Internet vis-à-vis du réseau humain souffre encore des conséquences d'insuffisances de stratégie en matière de changement notamment. En effet, dans une logique de déport d'activité et non de complémentarité, Internet a été rajouté au panorama des moyens de contact avec le client sans avoir été "vendu" aux conseillers en leur démontrant les bénéfices qu'ils pouvaient en tirer. Beaucoup de conseillers de clientèle sont encore mal à l'aise avec

« Tous les clients ne sont pas égaux en agence; pourquoi le seraient-ils sur Internet? »

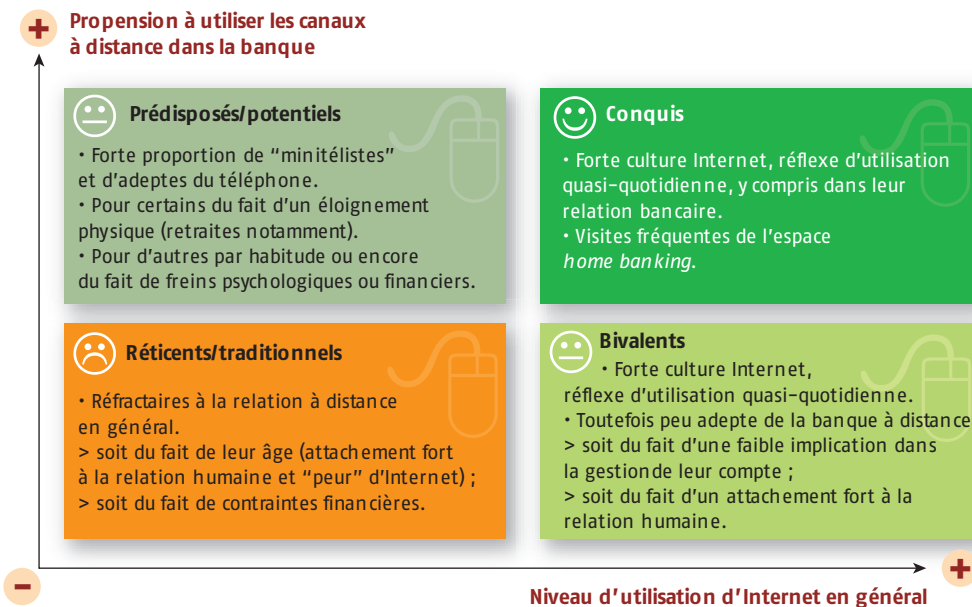
l'outil informatique; certains ne sont pas connectés à Internet et beaucoup n'ont même pas d'adresse e-mail... Ils peinent de ce fait à en "vendre" tous les avantages.

UN AMPLIFICATEUR DE LA QUALITÉ DE LA RELATION BANCAIRE

Il semble plus que jamais temps d'intégrer Internet dans un cadre stratégique global. Comment? En refondant les bases du contrat entre Internet, les clients et le réseau physique de façon à en faire un véritable canal de proximité au lieu d'un simple canal de banque à distance. Cela peut sembler paradoxal, mais avec Internet on n'a jamais été aussi proche d'un client ou d'un prospect: à son domicile, sur son lieu de travail, partout où il peut avoir accès au web... Lorsqu'on sait qu'un client se connecte en moyenne 8 fois par mois, alors qu'il ne se rend en agence qu'une fois tous les 3 mois (soit un rapport de 1 à 24), les banques disposent de fait d'un nombre d'opportunités de contacts beaucoup plus important. Différentes réflexions sont à initier.

■ **Premièrement, convertir rapidement les prospects en clients, mieux qualifier leurs besoins pour les guider dans leurs projets.** Il s'agit, par exemple, de répondre chronologiquement aux interrogations du client ou prospect et, lui permettre de progresser de façon pédagogique dans sa recherche d'information et de l'aider à conclure son projet. Il faut également revoir l'intégration des outils de simulation avant-vente pour les rapprocher du cadre de décision de la banque. Sur certains sites, on peut faire une simulation avec le taux souhaité sans savoir s'il est applicable par la banque; sur d'autres, les taux affichés sont largement au-dessus que ceux pratiqués en agence... On peut imaginer la désillusion d'un

SEGMENTATION DES CLIENTS/COMPORTEMENT SUR INTERNET



Source : Cosmosbay Vectis.

client ou prospect lorsqu'il souhaite concrétiser son projet. Il faut aussi inciter les prospects qui font des simulations à laisser leurs coordonnées et les relancer par mail ou téléphone en proposant des offres promotionnelles.

■ **Deuxièmement, s'appuyer sur la dimension fortement relationnelle pour en faire un canal de vente puissant.** C'est la proximité et la connaissance du client qui vont impulser les ventes. Internet peut devenir un outil de simulation, orienté client ayant pour objectif de l'aider à optimiser la gestion de ses comptes. Internet peut aussi devenir en quelque sorte un poste de travail partagé entre le client et son conseiller.

PROGRESSER EN CAPITALISANT SUR L'EXISTANT

Bien entendu, il ne s'agit pas de tout casser pour tout refaire. Mais plutôt d'identifier le chemin restant à parcourir, en priorisant les actions.

■ **Pour garantir un avenir à cette transformation, un parti pris nous**

paraît inévitable : valoriser l'outil aux yeux des conseillers de clientèle. Un prérequis sera donc de démontrer au réseau les bénéfices générés par Internet à divers niveaux :

- contribuer à l'atteinte des objectifs commerciaux : tout produit vendu en ligne pourrait être comptabilisé dans ses objectifs ;
- libérer du temps commercial ;
- détecter des opportunités mieux qualifiées.

■ **Ensuite, mettre en ligne une information** certes riche mais qui corresponde aux caractéristiques du client et qui soit en phase avec ses problématiques. Une segmentation préalable des attentes des clients en termes de mode de relation (*encadré*) s'impose donc, pour compléter le couple traditionnel "valeur/potential". En effet, ne conclut-on pas aujourd'hui un peu trop vite qu'un client à potentiel a forcément besoin de nombreux contacts humains alors qu'il peut privilégier une relation à distance ?

■ **Une troisième étape consisterait à développer des actions en**

node push : de la banque vers le client, via le site Internet :

- pousser des conseils personnalisés et développer des services aussi customisés : inciter le client à placer le solde de son compte (en cas de dépassement d'un seuil) sur un compte épargne et simuler les intérêts qu'il pourrait gagner ;
- déclencher des alertes à partir d'actions identifiées sur le site (simulation de produit par exemple...);
- gérer une partie des événements traditionnellement traités via les outils de gestion événementielle directement à partir d'Internet (pour les clients les plus réceptifs à ce mode d'échanges).

Il s'agit d'aboutir à une interactivité réelle entre le client et sa banque (ou même son conseiller) grâce à un système de messagerie qui reprendrait les actions énumérées ci-dessus en y ajoutant une dimension *pull*. C'est-à-dire que, dans un environnement sécurisé, le client pourrait répondre aux différents conseils, propositions et messages reçus de son conseiller. Il sera alors possible de procéder entre les deux à un vrai échange d'informations, de résultats de simulation et de documents dématérialisés (relevé de comptes, contrats...).

“Le client pourrait répondre aux différents, conseils, propositions et messages reçus de son conseiller.”

ANTICIPER ET SE DIFFÉRENCIER

Si le potentiel d'Internet est encore largement sous exploité, les limites ne semblent pas aujourd'hui imposées par les aspects techniques (ou du moins plus pour longtemps). Ainsi, il est intéressant de concevoir, dès aujourd'hui, un nouveau mode de relation avec lequel, pour aboutir à une réelle proximité, il s'agirait de créer une interactivité client/agence d'où chaque acteur tirerait des bénéfices. ■