

Vers un nouvel Eldorado ?

S I LE NOMBRE D'UTILISATEURS de la banque sur Internet reste encore limité – 100 000 en France d'après Benchmark Group – et ceci malgré le nombre croissant de personnes adultes «surfant» sur le réseau des réseaux (2,1 millions de personnes adultes se sont connectées au moins une fois selon l'enquête Mediamétrie/ISL entre mars et décembre 1998) –, la banque sur Internet semble avoir soulevé une crise de confiance à la mesure du potentiel que représentent à terme les 7,8 millions d'utilisateurs de services bancaires sur minitel ou par téléphone.

UN NOUVEAU CANAL DE DISTRIBUTION PLUS PERFORMANT...

La banque sur Internet révolutionne l'ensemble de la relation client/banque car elle fait voler en éclat les deux piliers de la banque «traditionnelle» qui sont la proximité géographique grâce à un large réseau d'agences et le contact direct avec la clientèle, qu'il soit au guichet ou en rendez-vous spontané ou provoqué.

Fondamentalement, Internet offre un nouveau canal de distribution – et non seulement un nouveau «produit» comme certaines banques ont voulu le croire – avec une nouvelle structure de coût et à terme de revenu.

La banque sur Internet propose un coefficient d'exploitation – c'est-à-dire un ratio frais généraux sur produit net bancaire – de trois à quatre fois inférieur à la moyenne du secteur aussi bien en Europe qu'aux États-Unis. (*graphique 1*)

Le niveau modeste de ce coefficient d'exploitation s'explique par deux raisons essentielles : des coûts de transaction moins élevés mais aussi des revenus plus importants.

DES COÛTS DE TRANSACTIONS MOINS ÉLEVÉS...

Les coûts de transactions sont dans un rapport de 1 à 10 entre la banque sur Internet et un réseau traditionnel d'agences (*graphique 2*).

La compétitivité de l'offre Internet

en termes de coût se vérifie également dans d'autres secteurs des services financiers. On constate une différence du même ordre de grandeur dans le métier du courtage actions – de 150 à 160 euros (1) pour les grands *brokers* mondiaux, 55 à 85 euros pour un «*discount broker*» et de 14 à 18 euros pour les *brokers* sur Internet – et l'assurance vie où une analyse conduite au Royaume-Uni a donné les résultats suivants : 131 euros de coût transactionnel pour 100 euros de prime nouvelle (2) pour les agents indépendants, 99 euros pour les courtiers en assurance vie, 90 euros pour la distribution par téléphone et 14 euros sur Internet.

Les coûts de transaction particulièrement élevés en agence s'expliquent simplement par des coûts fixes et des coûts directs de personnel bien plus importants même pour des transactions bancaires basiques. A l'opposé, Internet offre des coûts fixes très bas (voir plus loin) et des transactions qui peuvent être traitées sans intervention humaine directe dans la majorité des cas ; tout ceci avec des coûts de «réseau de distribution», c'est-à-dire l'Internet, non supportés par la banque...

Qui plus est, l'investissement nécessaire à la mise en place d'un site Internet par une banque et les coûts de maintenance associés sont bien plus faibles que l'ouverture et l'entretien d'une agence. Une étude menée aux États-Unis et en Europe a montré que s'il fallait compter entre 1,5 et 2 millions d'euros pour créer une agence (250 000 euros pour une agence «légère» en centre commercial) et de 300 à 500 000 euros de frais d'exploitation annuels, près des trois-quarts des sites web bancaires ont coûté moins de 50 000 euros d'investissement (11 % ont nécessité plus de 200k€) et autant à l'exploitation pour 80 % de ces sites.

Cependant, ces coûts de développement et de maintenance devraient augmenter à mesure que les sites web des banques deviennent fonctionnellement plus riches et que leur capacité de traitement augmente. On estime à environ 1 million d'euros l'investissement nécessaire en *hardware*, *software* et programmation pour un site Internet complet fournissant un accès en temps réel aux systèmes centraux de la banque et

Les coûts de transactions sont dix fois plus élevés dans un réseau traditionnel que sur l'Internet. De tels chiffres impliquent des aménagements de l'organisation marketing des banques.



THIERRY SAADA
Senior Associate
Booz Allen &
Hamilton Inc.

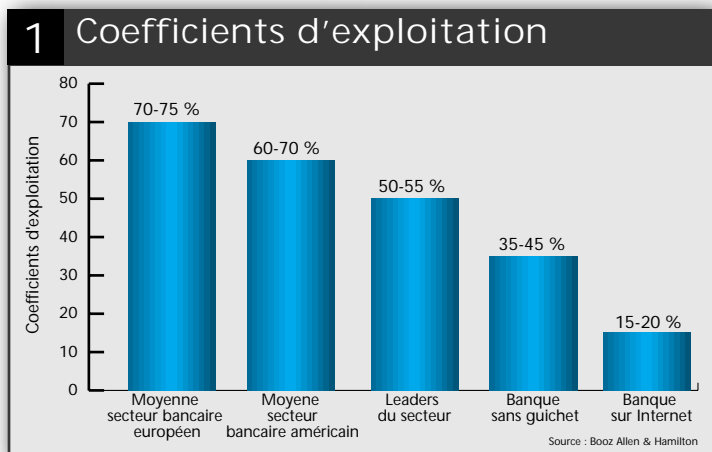
offrant plusieurs niveaux de sécurité.

Mais ces investissements pourront être amortis sur un plus grand nombre de clients potentiels car la zone de cha-

dollars contre 42 000 pour l'ensemble de la population –, sont plus éduqués – 80 % ont suivi des études supérieures contre 35 % pour l'ensemble de la population –, et plus jeune – 80 % ont moins de 44 ans contre 60 % pour l'ensemble de la population. Ce profil n'est pas éloigné de celui des premiers acquéreurs d'ordinateurs personnels de la fin des années 80 et du début des années 90, ce qui laisse présager un développement comparable.

En conséquence, ces utilisateurs de services bancaires en ligne détiennent plus de produits que le client traditionnel – 3,2 produits en moyenne contre 2,0 –, et génèrent des profits 1,3 supérieurs à la moyenne sur les dépôts et 4,3 supérieurs sur les crédits.

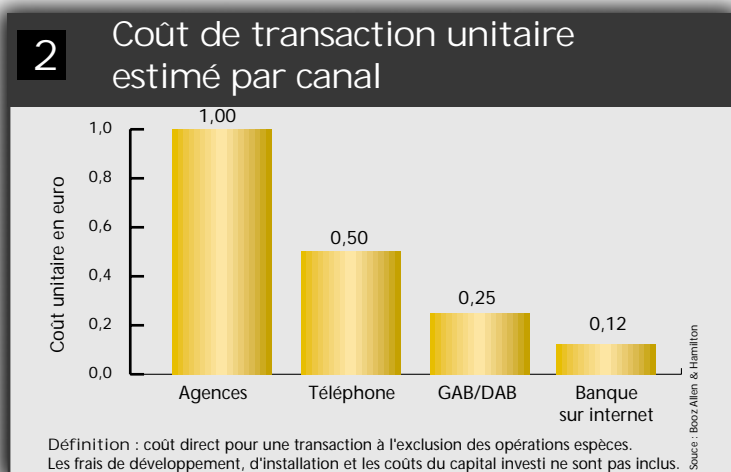
Cependant, cette tendance pourrait s'inverser rapidement car le développement de la banque sur Internet devrait accroître la concurrence entre banques sous les effets combinés d'une uniformisation des services bancaires fournis (zone de chalandise identique, accès 24 heures sur 24 de la maison ou du bureau, rapidité du service) et d'une plus grande facilité pour changer de banque (analyse comparative aisée «depuis son fauteuil», procédure d'ouverture de compte en ligne, transactions simplifiées). Cette concurrence devrait se traduire par une pression sur les prix encore plus forte et donc une dégradation du produit net bancaire «on-line» ainsi qu'une volatilité plus forte d'une clientèle déjà largement soucieuse de ses intérêts...



landise d'un seul site Internet est constituée par l'ensemble des internautes, soit 2,1 millions de personnes adultes en France en 1998 ce qui demanderait un réseau d'environ un millier d'agences si l'on voulait atteindre une couverture similaire par une banque «traditionnelle» pour une clientèle au profil plus «mass-market» que la population des internautes.

... ET DES REVENUS PLUS IMPORTANTS

En effet, plusieurs études menées aux États-Unis ont montré que les utilisateurs de la banque sur Internet ont des revenus annuels plus importants que la moyenne des foyers américains – 67 000



(1) Coûts d'achat de 500 actions cotées au prix unitaire de 10 euros.

(2) A l'exclusion du stock. Coûts non annualisés sur la durée de vie du contrat.

REPENSER LA RELATION CLIENT

La banque sur Internet ne devrait pas seulement aider au «*reengineering*» des coûts de distribution dans un paysage bancaire européen qui se concentre de plus en plus mais surtout forcer l'ensemble des acteurs à repenser la relation client-banque. Car la banque sur Internet comme la concentration bancaire devraient déplacer les enjeux d'une recherche de couverture et d'accès vers une problématique de rétention et de développement du fonds de commerce par une connaissance plus active de la clientèle et la traduction directe et rapide de cette connaissance en offre de produits et services personnalisés. ■