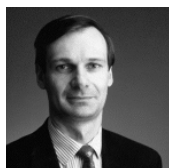


«Advance Bank» : banque directe de nouvelle génération

La vraie banque directe, pour percer en Allemagne, doit s'appuyer sur des services à valeur ajoutée. Elle peut servir de substitut à un réseau et d'outil marketing pour capter une clientèle nouvelle.



Volker Visser
Board member of
Advance Bank AG



Pierre Nanterme
Associé
Andersen
Consulting

En 1994, la Bayerische Vereinsbank (BVB) a entrepris de réorganiser son activité de banque de gestion de patrimoine. A cette occasion, il est apparu que deux problèmes stratégiques restaient sans solution. En premier lieu, l'absence d'une couverture suffisante du centre de l'Allemagne impliquait de développer le réseau d'agences ou de trouver des canaux alternatifs pour la distribution des services bancaires. Le second problème concernait l'âge de la clientèle. Si la Bayerische Vereinsbank possédait de nombreux clients aisés et âgés, ces «plus de 50 ans» étaient sur-représentés par rapport à la moyenne de la population allemande. A l'inverse, faute d'avoir réussi à conquérir une clientèle plus jeune, les «moins de 50 ans» étaient sous-représentés.

En mars 1994, une petite équipe entreprit de déterminer si la banque directe n'apportait pas une solution aux deux problèmes. L'étude de ce marché naissant dans les pays européens conduisit à définir deux types de développement. Dans certains cas, en effet, l'activité de banque directe restait étroitement liée à celle de la mai-

son mère, laquelle y associait son nom et son image, et offrait des produits identiques au travers de canaux comme le téléphone et le PC. Dans d'autres, les banques directes étaient quasiment indépendantes de leur maison mère, avec leur propre marque, une personnalité morale distincte, et une organisation séparée et autonome.

De la consultation par téléphone à la banque «virtuelle»

En Allemagne, la banque par téléphone a été introduite par City Bank en 1989, avec pour slogan : «Regardez comme c'est simple». La Postbank et la Bayerische Vereinsbank ont aussitôt suivi le mouvement et proposé un service téléphonique à leurs clients. Leur stratégie consistait à utiliser le téléphone pour élargir les plages horaires d'ouverture du réseau au-delà des traditionnelles sept heures par jour, 5 jours sur 7.

En 1994, Direct Anlage Bank, filiale de la Bayerische Hypothekbank, a initié une deuxième phase du

La Bayerische Vereinsbank : un vide à combler

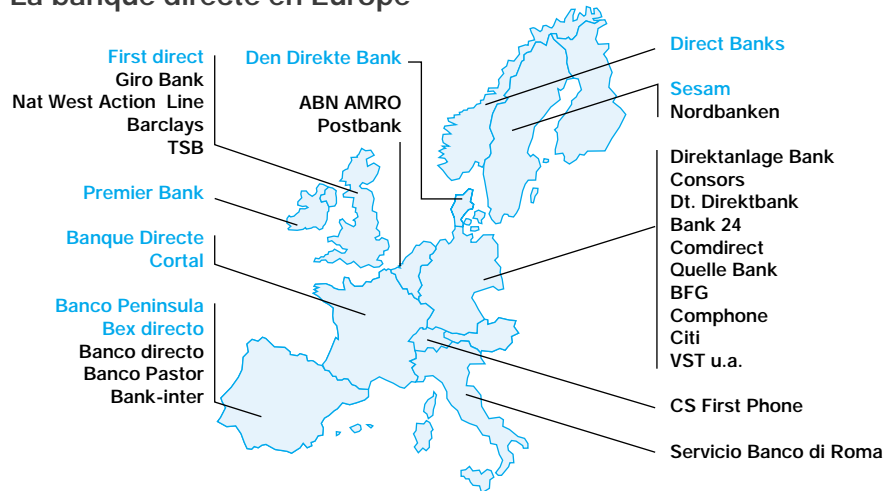
La Bayerische Vereinsbank (BVB) est la 4^e banque privée d'Allemagne en total d'actifs qui atteignaient 350 milliards de DM fin 1996.

Elle emploie 22 000 employés et compte 770 agences.

Historiquement, la BVB est une banque régionale basée à Munich qui dispose d'un important réseau d'agences dans le sud de l'Allemagne. La fusion avec la Westbank de Hambourg lui a permis de couvrir le nord de l'Allemagne. Elle reste toutefois très peu présente physiquement dans la partie centrale du pays. A titre indicatif, l'Allemagne totalise 49 000 agences bancaires ; la densité moyenne est de 1 600 clients par agence, contre 2 200 en France et 2 400 aux États-Unis. Cette surbancairisation devrait entraîner une diminution du nombre d'agences dans les prochaines années.

développement de la banque directe en offrant des services de courtage à prix réduit pour attirer une clientèle sensible aux coûts, mais sans offrir de conseils financiers. Pour avoir accès à l'ensemble de la gamme de produits et aux conseils d'investissement, les clients devaient toujours s'adresser aux agences du réseau. Cette activité de courtage à prix réduit était séduisante car elle permettait au réseau traditionnel de cohabiter avec la banque directe ; le danger de «cannibalisation» restait apparemment contrôlable.

La banque directe en Europe



Cette carte représente une «vision» allemande ne tenant pas compte du minitel spécifique à la France ; par ailleurs, certains pays européens assimilent parfois banque directe et banque à distance par téléphone.

- Banque directe «indépendante»
- Banque directe apportant un canal de distribution supplémentaire («stratégie défensive»)

D'autres banques comme Consorts (Schmidt Bank), Comdirect Bank (Commerzbank), Bank Girotel (Berliner Bank) ou Bank 24 (Deutsche Bank) ont emboîté le pas à Direct Anlage Bank, parfois en ajoutant à l'offre de base un compte courant pour les transactions de paiement.

Jugeant que le potentiel du marché du courtage à prix réduit était trop limité, la Bayerische Vereinsbank refusa de s'y engager. A la place, elle aboutit au concept d'une banque virtuelle, indépendante de la maison mère, ayant sa propre marque, Advance Bank, et une stratégie clairement définie : devenir la banque principale du client en offrant un service de grande qualité, un bon rapport prix/performance, une objectivité maximale et une grande facilité d'accès, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7.

Fin 1994, pour concrétiser cette vision d'une nouvelle forme de banque, elle a fait appel à Andersen Consulting qui a mis à sa disposition une équipe de cent personnes issues des divisions finance, technologie et *change management*, afin d'installer l'infrastructure correspondante et former les opérateurs téléphoniques. Un peu plus d'un an plus tard, le 22 mars 1996, la nouvelle entité a «ouvert ses lignes» conformément aux prévisions.

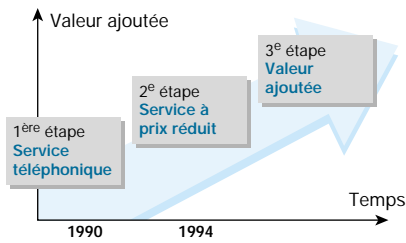
Advance Bank fonctionne selon le principe de la banque directe sans agence, le qualificatif «virtuelle» signifiant seulement que le client n'a pas de

contact physique avec un guichet ou un chargé de clientèle, sans connotation d'échanges de flux de PC à PC. En plus d'une marque distincte, elle possède une organisation dédiée, son propre site et une identité légale séparée de celle de sa maison mère.

Externaliser les services dans toute l'Allemagne

Son organisation «virtuelle» se traduit par des fournisseurs de service répartis dans toute l'Allemagne. Le siège et le centre principal sont situés à Munich, le système informatique est externalisé chez Informationssysteme Beratungs & Betriebsgesellschaft (IBB) à Schweinfurt, la correspondance et les relevés de comptes sont imprimés et distribués avec les brochures depuis Francfort par Eurocom. La gestion des cartes de crédit est assurée par Gesellschaft für Zahlungssysteme (GZS), tandis que celle des cartes Eurochèques l'est par Bankenverlag tous deux également à Francfort. Le standard téléphonique d'appoint est externalisé chez Tetel à Duisburg, et la sécurité et les transactions de paiement sont assurées par la Hamburgische Landesbank à Hambourg. Le *back-office* est situé à Wilhelmshaven, à huit cents kilomètres du site principal de Munich, dans une zone au taux de chômage élevé, où sera également installé le futur standard secondaire. ➤

Le développement de la banque directe



Les liens d'infrastructure sont assurés par un réseau à haut débit prévu pour supporter la structure «virtuelle». Les appels téléphoniques et les flux de données peuvent être routés de façon transparente d'un agent à l'autre, quelle que soit leur localisation géographique.

L'architecture a été conçue en trois parties : une partie client/serveur, renforcée par des composants de sécurité supplémentaires, et intégrée à une architecture de centre d'appel. L'intégration des systèmes est réalisée par une architecture technique développée suivant une stratégie *make or buy*, selon laquelle les meilleurs composants disponibles sont acquis, les éléments du système n'existant pas sur le marché étant réalisés sur mesure.

Il a été décidé de ne pas utiliser les systèmes existants de la Baye-rische Vereinsbank. En effet, comme

dans la plupart des banques, ces systèmes étaient devenus complexes au fil du temps, nécessitant une équipe de maintenance importante. Aucun élément logiciel du système d'information d'Advance Bank (y compris le *back-office*) n'a donc aujourd'hui plus de deux ans. L'ensemble est basé sur des stations de travail avec intégration voix et données et une sécurité optimale grâce à la mémorisation des transactions, l'enregistrement des voix et au contrôle des accès au système.

Une adaptation permanente aux besoins du client

Depuis 1994, de nouveaux produits novateurs ont été lancés sur le marché allemand, comme le *cash management account*, un compte courant aménagé pour permettre au client de gérer son budget personnel avec un compte unique offrant jusqu'à neuf sous-comptes. Ceci dispense le client, pour suivre ses dépenses, d'avoir à utiliser des logiciels spécialisés tels que Quicken et lui permet d'éviter les agios sur un sous-compte à découvert, pratique courante dans la banque traditionnelle, alors que le compte est globalement approvisionné : tous les sous-comptes sont consolidés et le client ne reçoit ou ne paie d'intérêt que sur le solde total.

Afin de proposer des conseils objectifs à ses clients, Advance Bank est la seule banque allemande à recourir

aux avis d'une société indépendante d'étude des marchés, qui suit la performance de 2 500 supports de placement accessibles sur le marché domestique. Cette approche donne au client un accès à l'information nécessaire à des décisions d'investissement objectives. Cette information est combinée avec l'établissement d'un niveau de prise de risque lui permettant d'évaluer son portefeuille et de déterminer l'opportunité de ventes ou d'achats, conseil qui était auparavant réservé à quelques clients des banques de gestion de patrimoine.

Enfin, concernant le troisième volet marketing, le rapport prix/performance, les produits sont définis en fonction des besoins des clients, leur prix devant être perçu comme raisonnable par rapport au service fourni.

Objectif : 250 000 clients en décembre 2000

De plus, la qualité de service fait l'objet d'une mesure comparative par rapport aux engagements pris envers le client (par exemple, toutes les réclamations doivent être réglées sous 24 heures). Advance s'engage à apporter une compensation aux inconvénients que le client pourrait subir (si son *hobby* est le jazz, il se verra par exemple offrir un CD de jazz).

Le traitement des réclamations est considéré comme essentiel. Chacune d'elles est enregistrée, par client et par catégorie. Ceci représente un outil important d'amélioration de la qualité de service, facilite la communication avec le client, et permet de pouvoir s'adapter très vite à ses nouveaux besoins pour construire une relation de confiance durable.

A la fin de 1996, Advance Bank comptait plus de 25 000 clients. Cet objectif initial très élevé, prévu à l'origine sur un an et atteint en neuf mois, totalise plus de 1,3 milliard de DM d'actifs. La moyenne des montants par portefeuille est supérieure à 100 000 DM et la moyenne des soldes des *cash management accounts* supérieure à 50 000 DM.

Comptant aujourd'hui 250 employés, dont moins de 10 % d'entre eux viennent de la maison mère, Advance Bank a été totalement opérationnelle dès le premier jour, avec une disponibilité du système actuellement de 99,91 %. En décembre 2000, à l'entrée dans le troisième millénaire, le nombre de clients devrait dépasser 250 000, avec plus de 800 employés. ■

Découvrir les nouvelles stratégies de développement à l'étranger

Commandez le n° 135 de *Banque Stratégie*

Banques européennes à l'international

au prix unitaire de 300 francs TTC (tarif France).

auprès de Johan Defert
La Revue Banque
18 rue La Fayette
75009 Paris
☎ 01 48 00 54 02
fax 01 42 47 16 15

