

# Intégrer pour mieux partager

*L'intégration cohérente des canaux de distribution sera un challenge technologique et humain. La difficulté majeure résidera dans la recherche de complémentarité entre l'agence, le centre d'appel et Internet.*



FABIENNE  
BOLLENDORF

Directeur  
du département  
Finances

Unisys

L'abondance de l'offre bancaire renforce jour après jour l'intensité de la concurrence et accroît le risque de volatilité des clients. Dans un tel contexte, les campagnes de fidélisation conduites jusqu'ici par les grandes banques françaises ne suffisent plus. Et c'est désormais sur l'évolution et l'intégration des canaux de distribution que les banques parviendront à se différencier et à se rapprocher au plus près des besoins de leur clientèle.

## AFFRONTER LA CONCURRENCE

Si l'environnement concurrentiel de la banque a évolué, c'est aussi pour laisser place à un client roi. La faiblesse du coût de transfert, la pression commerciale de plus en plus virulente pour les professionnels de la banque et la transparence de l'information ont renforcé la capacité de comparaison du client. Et avec elle, son pouvoir de négociation. Pour se distinguer, la banque doit offrir une excellente lisibilité de la valeur ajoutée de ses produits et assurer leur totale disponibilité quels que soient l'heure, le lieu et la situation.

Mais l'évolution du rapport de force en faveur du client n'est pas la seule variable du changement. A cela s'ajoute l'arrivée massive de nouveaux entrants – professionnels différents ou non-professionnels du secteur bancaire –, dans la distribution de produits financiers. Une de leurs caractéristiques est d'être à la pointe des canaux de distribution à forte intégration technologique (Internet, centre d'appel...) et pourrait représenter une menace inquiétante pour les établissements traditionnels français si aucune politique de

changement n'est engagée. Les banques doivent donc maîtriser immédiatement tous les canaux de distribution pour écarter le risque que les nouveaux entrants développent une différenciation attrayante.

Une intégration efficace des canaux de distribution suppose en amont, une vision cohérente et unique du client. Il s'agit donc avant toute chose, d'optimiser la connaissance de son client par une bonne maîtrise des bases de données – et notamment celles qui permettent de faire l'historique des contacts clients. Les technologies liées à la relation client sont au cœur de cette problématique pour fidéliser sa base client.

## SURMONTER LES RÉTICENCES HUMAINES

L'intégration de ces nouveaux canaux de distribution supposera de surmonter plusieurs obstacles dont la hiérarchisation n'est pas forcément celle que l'on croit. Les blocages techniques et financiers s'avèrent mineurs comparés à ceux

*«Plus la banque sera à distance, plus le banquier devra se tenir à proximité du client.»*

liés aux comportements humains. Un effort important de formation aux nouvelles technologies et à leurs applications marketing et commerciales sera indispensable pour le personnel des banques. Du côté des clients, les réticences sont davantage d'ordre relationnel. Notamment à cause d'une crainte de déshumanisation.

Sur le plan technique et financier plusieurs points gênent encore cette évolution. L'intégration des canaux de distribution obligera les banques à inverser la logique de leur politique commerciale en passant d'une architecture orientée produit à une architecture orientée client. Le changement majeur se situe au niveau du centre d'appels qui devient un canal alternatif à l'agence. L'utilisation circonstanciée de ces deux canaux permettra d'optimiser la performance de la banque dans le choix pertinent des services à distribuer plutôt en agence ou en centre d'appels et ce en fonction du profil de chaque client. Après les investissements déjà importants pour les projets euro et an 2000, et ceux en informatique de productivité, s'ajouteront les investissements en informatique commerciale.

LA REVANCHE DE L'AGENCE :  
SPÉCIALISATION ET OFFRE  
À FORTE VALEUR AJOUTÉE

L'agence physique restera très probablement une valeur sûre, principale vitrine d'un établissement bancaire qui, sans réseau, aurait du mal à acquérir ou à conserver une véritable légitimité. Pour s'en convaincre, il suffit de noter l'importance des réseaux au sein des projets de rapprochement entre les établissements financiers.

Si l'avenir de l'agence n'est pas remis en cause, son organisation devrait en être profondément modifiée. A la disparition progressive du guichet traditionnel (la plu-

part des transactions étant automatisées) devrait se substituer de nouveaux espaces d'accueil et de convivialité où seuls les produits à forte valeur ajoutée et autres produits non bancaires seront proposés à la vente. Les produits plus simples et plus courants seront quant à eux, proposés par l'intermédiaire d'autres canaux. Cette nouvelle organisation des canaux de distribution s'accompagnera de toute évidence d'une spécialisation des fonctions. Et il est même envisageable de voir les spécialistes décliner leurs compétences sur différentes agences.

IMPACT SUR LA CONCEPTION  
DE LA POLITIQUE COMMERCIALE

La conception de la politique commerciale et sa mise en œuvre s'en trouvent profondément influencées. Le type de canal d'entrée dans la banque devient une variable stratégique dans la création du produit bancaire. Le mix marketing qui tournait depuis toujours autour du couple produit/client s'articule aujourd'hui autour du trio produit/client/canal de distribution. Des tarifications différentes en fonction des canaux de distribution ont d'ailleurs déjà fait l'objet de réflexions. Une chose est sûre, le succès résidera dans la flexibilité de la solution informatique, capable d'intégrer l'évolution des politiques commerciales et marketing. La capacité à simuler en amont de la vente, l'impact des campagnes marketing, en fonction de paramètres de rentabilité client, garantira aux banques françaises une meilleure performance commerciale. ●