

Vers la banque multicanal

Jacques Richer
Directeur
du développement
Division finance
Cap Gemini France



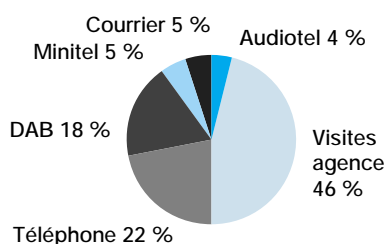
La banque multicanal, inéluctable, implique presque toujours une refonte du système d'information. Elle entraînera de forts gains de productivité et une meilleure qualité de service au client.

Pour le client, la banque française de détail est multicanal ❶. Mais la banque a-t-elle perçu tous les enjeux de cette situation ?

Dans le nouveau paradigme de «banque à accès multiples», chaque banque du monde est potentiellement en mesure d'entrer, pour un coût modique, en contact avec les consommateurs français. Si l'on ajoute la disparition de la barrière du change et, sans doute progressivement, des particularités fiscales et réglementaires dans la future zone euro, on peut véritablement parler d'un nouveau marché domestique à l'échelle de l'Europe ou, du moins, des pays *in*. La concurrence s'y annonce d'une très grande ampleur, avec des joueurs avantagés par des moyens plus importants et des contraintes moins pesantes que celles des banques françaises.

On peut d'abord observer que, si les banques françaises ne se sont pas lancées significativement dans des tentatives de développement au-delà des frontières, aucune stratégie de repli n'a non plus été observée (désinvestissement du réseau d'agences, spécialisation sur un métier de producteur, accord de distribution par un tiers...).

❶ Canaux utilisés par les clients pour contacter leur banque



Bien au contraire, la menace semble avoir révélé un réflexe de positionnement stratégique sur le métier de distributeur multicanal.

Réestimer le réseau et investir dans les innovations

On assiste en conséquence à la fois à une réestimation des réseaux d'agences comme actifs compétitifs majeurs, à l'élargissement de la gamme des services distribués dans ces réseaux notamment vers les produits d'assurance, ainsi qu'à un effort d'équipement substantiel pour prendre position sans tarder sur chaque nouveau canal révélé par l'innovation technologique.

Mais cette réaction comporte un grand danger, surtout si elle est menée parallèlement par toutes les banques : celui d'accumuler les coûts de mise à disposition de canaux sans créer de nouveaux revenus pour les financer ; le trafic des nouveaux canaux reste essentiellement constitué par substitution à celui des canaux déjà en place.

Des solutions ont permis dans le passé d'éviter ce piège : dans le cas de la monétique, la constitution d'un front interbancaire uni a permis d'imposer un péage aux commerçants ; dans celui de la télématique, l'absence de facture explicite, grâce au service kiosque de France Télécom, a pour effet de masquer le paiement (pour les clients ou, souvent, pour leurs employeurs) et donc de permettre une facturation confortable du service.

Mais ces solutions ad hoc vont trouver leurs limites et la banque n'échappera pas à l'élaboration d'une véritable doctrine d'emploi des canaux, à l'instar de certaines banques

anglaises qui semblent envisager plus facilement un désinvestissement de leur réseau d'agences du fait de la qualité de service médiocre de ce canal, ou bien encore des banques américaines qui ont commencé à introduire une facturation des canaux traditionnels jusqu'alors gratuits (retraits en agences, Dab/Gab) pour favoriser l'usage des nouveaux canaux.

Une double question : quels services, pour quels clients ?

Une première stratégie possible ❷A est de laisser le choix complet aux différentes clientèles en leur offrant tous les produits par tous les canaux. Séduisante pour les clients, cette approche conduit à un investissement maximal pour un retour incertain, compte tenu des risques de «gaspillage» par les clients des canaux les plus onéreux comme les agences.

L'objectif des stratégies alternatives est de concilier les préférences des clients avec les impératifs de «rentabilité» des canaux, c'est-à-dire de contrôler la cohérence entre le coût du canal et la valeur ajoutée des opérations qu'il véhicule : PNB produit en cas d'opération de service ou PNB espéré en cas d'opération de vente.

En économie de marché, cette conciliation est normalement dévolue à un système de prix reflétant plus ou moins fidèlement les coûts ❷B et chargé d'orienter les clients vers les canaux les mieux adaptés à leurs besoins. La situation actuelle de mise à disposition gratuite de canaux coûteux rend toutefois périlleux le passage à cette «vérité des prix». Les banques n'ont pas encore franchi ce

pas, quoique le succès de l'initiative récente de la BNP sur la facturation des retraits Dab/Gab soit peut-être en train de déclencher le mouvement.

Une manière de contourner la difficulté pourrait donc consister à tarifier indirectement les canaux à travers des offres – éventuellement labellisées par des marques – incluant notamment des profils préférentiels d'utilisation des canaux ②C. Ce n'est qu'une fois cette difficulté résolue que peut se mettre en place un processus de régulation de la stratégie de distribution par la réaction du marché, pour arriver progressivement à un mix d'offres de canaux et à un système de prix assurant, pour chaque clientèle et globalement, l'équilibre entre l'offre et la demande ③.

Créer un système d'information multicanal

La distribution multicanal confronte les systèmes d'information bancaires à une série de difficultés nouvelles. On peut les regrouper autour de trois grandes exigences des banques multicanal vis-à-vis de leur système d'information : l'exigence d'homogénéité du niveau de service disponible à travers les différents canaux ; l'exigence de gestion opérationnelle de la relation client à travers les différents canaux ; l'exigence de prise en compte des canaux dans le marketing et le pilotage de la banque.

L'exemple d'homogénéité du niveau de service le plus simple à formuler (mais non à résoudre) est celui du solde du compte courant : un client doit pouvoir connaître le solde de son compte à travers n'importe quel canal et ce solde doit être le même à un moment donné, à travers chaque canal.

La difficulté provient de ce que la tenue de compte est souvent une des applications informatiques les plus anciennes et que sa conception a été fortement influencée par les contraintes de performances et par la concomitance de la construction de l'infrastructure d'agences. Elle est ainsi généralement mêlée intimement à la comptabilité (d'où une philosophie d'arrêt se traduisant par un choix de traitement par lot quotidien), ainsi qu'au système d'agence (système d'enregistrement transactionnel des dépôts/retraits et de calcul de pseudo-positions «de gestion»).

Le solde «de gestion» est donc conçu comme un simple instrument d'aide à la décision, non destiné au client ; seul le solde comptable de la veille a vocation à être communiqué. Les autres canaux sont donc contraints de reproduire cette distinction au risque de rendre incompréhensible au client la logique de fonctionnement de la banque dans un contexte d'accès de type service en ligne. De plus, l'accès aux données (solde «de gestion» ou solde comptable de la veille) est rendu incommode pour les autres canaux à cause de l'utilisation d'anciens systèmes non standards de gestion des données dont les clés d'accès et les dispositifs de sécurité, voire la localisation physique, sont souvent liés à l'agence de domiciliation du compte.

Mais l'homogénéité du niveau de service devrait en réalité aller plus loin que le simple partage de l'information sur le solde du compte : toute opération débitrice initiée par le client à travers les différents canaux devrait affecter de la même façon sa capacité de débit éventuellement mesurée par le solde de gestion... L'obtention de ce résultat nécessite en général une

opération lourde (la refonte complète d'applications critiques comme la tenue de compte est souvent incontournable) de découplage applicatif entre ce qui relève de la distribution et ce qui relève de la production. Si elle est bien menée en normalisant les interfaces et en recourant à des *middlewares* ouverts, elle a toutefois l'avantage d'être valable pour l'ensemble des canaux.

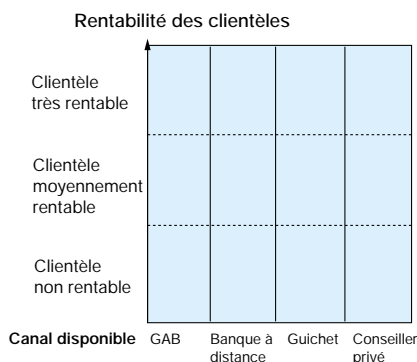
Assurer la complémentarité des canaux

La gestion multicanal de la relation client passe d'abord par l'existence d'une vision client dans le système d'information au-delà des différents contrats de détention de produits et services. Plus précisément, la banque multicanal demande une base de données centralisée (pour être facilement accessible de tout canal) de la clientèle et supportant des mises à jour sans délai. Cette absence de délai est indispensable pour permettre l'enregistrement et la consultation en temps utile de tous les contacts du client avec la banque, comptes rendus d'entretiens ou trace des accès automatiques, ainsi que des résultats (ou tout simplement de l'avancement) des divers processus engagés par la banque pour répondre au client : instruction de dossier, recherche d'information, traitement de réclamation...

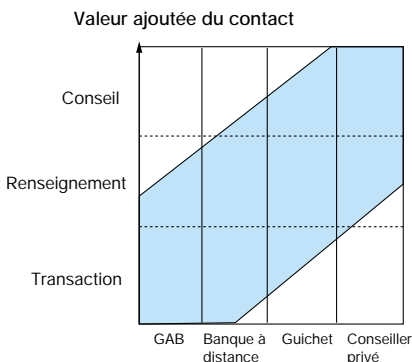
Cette base de données clients doit encore servir de plaque tournante pour permettre, par duplication ou par chaînage, la consultation depuis chaque canal de toutes les informations détenues par la banque sur le client, dans les applications produits comme dans les bases marketing. ➤

② Les stratégies de distribution

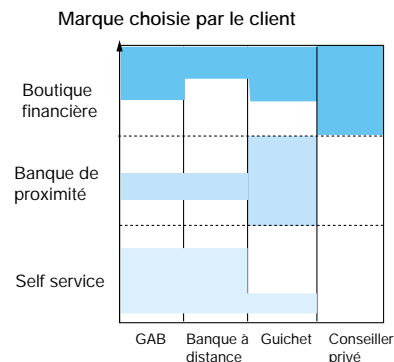
A. Distribution de tous les produits à tous les clients par tous les canaux



B. Adaptation du canal à la valeur ajoutée du contact



C. Marques associées à des profils d'utilisation des canaux



Mais la gestion multicanal de la relation client ne se résume pas à un simple partage de données : elle est aussi action et réaction commerciales selon des plans déterminés, soit a priori, soit par des calculs en temps réel. En termes de système d'information, le *groupware* ne suffit pas ; il faut entrer dans une logique de *workflow* qui inclut l'administration et l'automatisation des procédures.

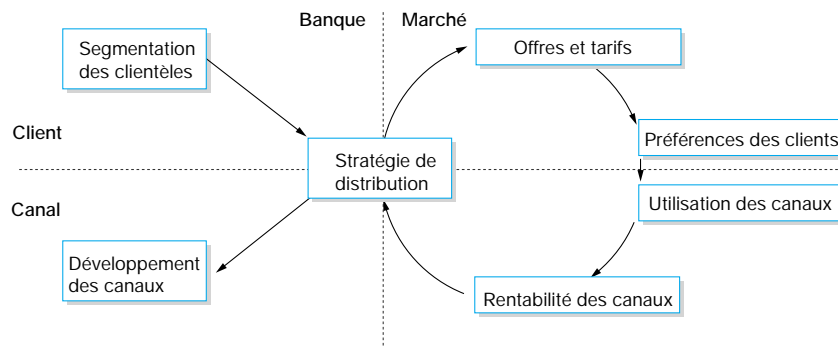
En effet, la multiplicité des acteurs commerciaux dans une banque multicanal ne permet pas de maintenir une organisation simple par territoires exclusifs ou portefeuilles. Les actions commerciales, qu'elles soient de type promotion d'une offre auprès d'une cible de clientèle, ou qu'elles relèvent de «programmes relationnels» élaborés pour des clients à fort potentiel, passent nécessairement par des plans collectifs qui orchestrent la contribution de chaque canal (marketing direct, relances téléphoniques, rendez-vous à domicile ou en agences...) et en fixent le déclenchement, le contenu et les suites possibles.

En outre, chaque contact pris spontanément par un client avec la banque, à travers un canal automatique ou par l'intermédiaire d'un agent, doit être exploité commercialement (il en va de même de chaque événement de production : échéance de contrat, etc). Cela suppose de confronter le contact à un référentiel d'événements et de réactions commerciales (ou de règles de réaction) appropriées dont l'élaboration relève de la direction commerciale.

Les conditions existent pour que les banques françaises mettent en œuvre plus vite que d'autres des stratégies multicanal.

La conjugaison de l'ensemble de ces logiques d'enchaînement d'actions et de réactions commerciales doit enfin intégrer la contrainte des capacités de la force commerciale (rien ne sert de déceler mille opportunités de ventes si on n'a les moyens de prendre cent contacts) ; il faut établir des priorités. Elle doit de même respecter le seuil d'acceptabilité du client (considéré aux différents niveaux de personne physique et foyer, établissement, entreprise et groupe), en termes de quantité et de qualité des contacts ou de cohérence des messages.

③ Régulation d'une stratégie de distribution par le marché



La prise en compte de cette complexité procédurale de l'activité commerciale multicanal est structurante pour l'architecture du système d'information. Reste enfin à assumer la dimension multicanal dans le marketing et le pilotage.

Inventer un pilotage bancaire global

La systématisation du traçage de l'utilisation des différents canaux entre la banque et ses clients permet au marketing d'envisager une segmentation de la clientèle non plus basée sur les seuls critères de la production (solde moyen, nombre de chèques...) mais aussi (surtout ?) sur ceux de la distribution. Très prometteuse commercialement car directement liée aux attentes de qualité de service, domaine de différenciation par excellence, cette approche permettra, par exemple, de distinguer les profils de clients «autonomes», qui attendent surtout de leur banque réactivité et qualité d'exécution des ordres, et les profils «délégataires», qui attendent principalement conseils et sollicitations. Les plans d'action commerciaux concernant ces profils n'auront évidemment pas grand chose à voir entre eux.

Le pilotage d'une marque, d'une enseigne ou d'un canal parmi plusieurs est encore largement à inventer dans la banque. Les expériences de la distribution des autres biens et services devront être adaptées pour tenir compte des particularités du métier bancaire : risque de contrepartie, longue durée de la relation client, caractère lié de nombreux produits...

La marque, l'enseigne, le canal sont par ailleurs appelés à être combinés avec les multiples autres dimensions du pilotage bancaire. Cette complexité supplémentaire du domaine à piloter s'accompagne d'un besoin accru de puissance analytique nécessaire

pour déceler les pièges des subventions croisées entre marques, entités, clientèles, canaux, produits... Dans un univers concurrentiel, la rentabilité d'un canal ne doit pas dépendre d'un seul segment de clientèle sous peine d'être vulnérable à un écrémage bien ciblé de la concurrence. On ne peut donc se borner à suivre des agrégats comme la rentabilité d'un canal, d'un produit ou d'un segment de clientèle : il faut impérativement pouvoir analyser finement la rentabilité de chaque microcomposant du PNB caractérisé par la marque de vente, le canal de distribution, le produit support, la clientèle...

Les trois degrés de prise en compte du multicanal dans le système d'information bancaire (homogénéité du niveau de service, gestion de la relation client et marketing/pilotage multicanal) correspondent à des difficultés d'adaptation croissantes des systèmes traditionnels. Grâce à dix ans de minitel, la plupart des banques françaises ont franchi le premier degré, ce qui leur confère un avantage par rapport à leurs concurrentes étrangères. En revanche et sauf exception, les deux autres en sont encore au stade de la prise de conscience plus que de la mise en œuvre de solutions.

Les éléments permettant de construire de véritables systèmes d'information bancaires multicanaux sont disponibles et économiquement abordables : *middlewares* ouverts, outils de *groupware*, moteurs de *workflow*, *data-warehouse*, *datamart* et outils de *data-mining*.

Les conditions existent pour que les banques françaises réalisent plus vite que d'autres : l'élaboration de stratégies de distribution multicanal, la mise en place et la refonte des systèmes informatiques associés. Elles se placeront alors en situation de conquête sur le grand marché domestique européen des services financiers (voire non financiers) aux particuliers. ■