

Sept grandes tendances pour la distribution

Les canaux de distribution vont continuer à se diversifier dans les premières années 2000. L'agence subsistera, mais sous une forme différente.



DENIS
CHABANEIX
Vice-président
Bain & Company

LE PROCHAIN SIÈCLE SERA celui de la distribution et des clients. La fidélisation de ces derniers, de plus en plus démarchés et sollicités et donc les modes d'accès aux clients, sont les enjeux les plus importants des banques à l'aube de l'an 2000. Tout en restant des acteurs essentiels de la vente de produits financiers, les banques vont devoir – et certaines ont déjà commencé – revoir totalement leurs modes de distribution et entreprendre une tâche énorme d'adaptation et de transformation. Sept grandes tendances peuvent être observées :

Les flux de clientèle

Les flux ont profondément changé depuis cinquante ans. Les centres commerciaux en dehors des villes ont remplacé les centres villes. Le nombre d'agences dans les supermarchés aura crû de plus de 30 % par an aux Etats-Unis dans les dix dernières années du siècle, totalisant 7 000 emplacements, soit 15 % des agences bancaires. En Australie, la NAB estime ce chiffre entre 10 et 15 %. Tesco au Royaume-Uni ou Safeway aux Etats-Unis sont en passe de devenir les lieux où l'on fait ses courses et ses transactions bancaires. De la même manière les agences en entreprises, sur le lieu de travail, se font de plus en plus nombreuses... Les banques suivront les flux, car les flux ne s'adapteront pas aux banques.

La banque par téléphone

Elle démontrera, seule ou en combinaison avec d'autres formes de distribution, son efficacité et son aspect pratique. Les années 80 ont vu l'explosion de la banque directe sous toutes ses formes ; aujourd'hui nous estimons que les ventes directes ont atteint entre 5 et 10 % des ventes de produits financiers sous toutes ses formes au Royaume-Uni, où nous avons recensé plus de 70 entités de «banques ou assurances directes», non compris les canaux complémentaires des banques ou compagnies d'assurance. Le volume de transactions effectuées via le téléphone est estimé entre 20 et 25 % aux Etats-Unis pour l'ensemble des opérateurs. Si cette activité est encore faible en France, elle n'en représente pas moins de 5 à 7 % déjà et le volume ne cesse d'augmenter. Un conseil par téléphone sera (est déjà) possible, mettant à la disposition des clients des expertises impossibles à obtenir dans chaque agence. L'agressivité commerciale des opérateurs de télé-marketing ainsi que la disponibilité et la facilité évidentes de ces formes de contacts, résulteront dans une part des transactions par téléphone que nous estimons autour de 15 % en moyenne dans la première décennie du millénaire prochain.

L'Internet

Ce réseau va avoir un impact décisif sur la distribution de produits financiers pour plusieurs raisons :

- L'Internet va banaliser les produits financiers et attirer les clients vers de nouveaux interlocuteurs qui ne seront pas forcément des institutions financières classiques, ceci affectera sans doute les marges à la baisse. Certains de ces nouveaux intermédiaires sont déjà apparus : des courtiers (*brokers*) tels que Lending

Tree ou Get smart inc dont le rôle est de mettre en relation des clients avec des fournisseurs, par exemple proposant le meilleur crédit sur le marché ; des *portals* qui permettent d'identifier et d'aiguiller sur le site de banques ou autres ; tel est le rôle d'AOL ou de Internet Finance Corp aujourd'hui. En réaction, certains interlocuteurs classiques vont eux-mêmes développer leurs sites, créant ainsi une «agence virtuelle» offrant essentiellement et uniquement les produits et services de leur réseau, mais souvent dans une perspective limitée, et parfois plutôt défensive ;

● l'Internet va permettre de mieux servir des cibles de clientèles spécifiques, aux besoins caractéristiques ou mal servis. Ce sont les clients à forte fréquence d'achat, ayant besoin de peu de conseil, des courtiers spécialisés comme Schwab, pour qui e-Schwab représente plus de 15 % du volume de transactions, en augmentation constante. Mais ce sont aussi les toutes petites entreprises et les professionnels, en général mal servis par beaucoup de banques, auxquels s'adressent des sociétés telles que Oyster Communications, avec une offre globale allant du conseil juridique au crédit, en passant par des aides à la gestion, aux formalités administratives ou à la recherche de personnel ;

● l'Internet permettra de réduire les coûts des institutions financières au moins de trois manières : la simplification de certains processus pour des clients pré-qualifiés, la gestion totalement *on-line* du circuit depuis la demande des clients jusqu'à l'offre et la finalisation de la vente, la facilitation des recherches ou demandes d'information des clients résultant en une offre plus rapide des banques consultées à un coût très inférieur à celui des agences.

En contrepartie, l'Internet mettra en évidence l'importance accrue de la marque, élément essentiel pour obtenir la confiance du client, notamment dans un contexte de risque lié à la sécurité des transactions. Les sites d'intermédiaires reconnus joueront le même rôle que les grands distributeurs d'aujourd'hui.

La banque à domicile

Depuis longtemps annoncée, la banque à domicile, pour un certain type de clientèle, se développera, grâce aux percées technologiques, combinant les liens câblés (ou via satellite) et les moyens individuels tels que les cartes à puce sous toutes leurs formes, notamment le porte-monnaie électronique, permettant d'effectuer des opérations sécurisées et autorisées, mettant à la disposition des clients une véritable agence chez soi. Les alliances entre grandes banques, grandes sociétés multimédia et des opérateurs tels que Visa ou MasterCard sont à prévoir.

Les groupes d'affinités

Ils vont jouer un rôle accru, profitant à des acteurs ayant une distribution directe vers ces groupes. Leur recette est de pouvoir combiner une offre sur mesure à une production et un service de masse, jouant sur les économies d'échelles. L'exemple le plus frappant est le distributeur de cartes de crédit américain MBNA qui est devenu le deuxième émetteur de cartes aux Etats-Unis, en développant des relations avec plus de 900 groupes d'affinités. Ces groupes sont soit des groupes constitués (associations, groupes religieux, fan clubs...), soit des segments de clients partageant des domaines d'intérêts ou des caractéristiques communes (ethnies, intérêt culturel...). La banque espagnole la plus rentable, Banco Popular a basé son succès en partie sur cette approche.

L'agence bancaire

L'agence va redevenir au cœur de la relation avec certains clients. Mais il est fort à parier que cette agence sera très différente de celle que nous connaissons aujourd'hui. Ce sera un point de vente et de conseil à valeur ajoutée, dont les conseillers seront également impliqués dans la démarche active par des visites de certaines clientèles, le soir, chez eux, comme une force de vente. Les agences

“ L'Internet mettra en évidence l'importance de la marque, élément clé pour obtenir la confiance du client. ”

bancaires ressembleront de plus en plus aux agences d'assurance ou aux conseillers financiers de la clientèle haut de gamme. Pour amortir des coûts immobiliers de plus en plus élevés, certaines agences vendront même d'autres produits non bancaires (téléphones cellulaires...), comme certaines institutions l'expérimentent à l'heure actuelle. Les banques devront donc s'inspirer de plus en plus des méthodes des grands distributeurs et des forces de vente.

UNE ORGANISATION DIFFÉRENTE

En conséquence, certaines banques de détail deviendront principalement des distributeurs ou des producteurs ou des opérateurs ou, plus rarement une combinaison des trois. L'observation du marché américain montre déjà que les acteurs intégrés sont souvent moins rentables que les spécialistes ou les acteurs plus focalisés. Le schéma organisationnel intégré des banques se scindera en trois grandes composantes : la distribution, qui est en fait l'origination de clients et la gestion des informations obtenues sur ces clients ; la définition de produits et services basés sur des techniques financières ; les opérations et fonctions de supports.

Certaines banques ne participeront donc plus qu'à certaines de ces activités. Ainsi Wells Fargo ne développe déjà plus ses crédits immobiliers, American Express Bank vend les fonds des autres... Chaque métier a sa logique économique ; l'externalisation et les partenariats de toutes sortes se banaliseront. ■

“ Les banques devront donc s'inspirer de plus en plus des méthodes des grands distributeurs. ”

