



BANQUE DE DÉTAIL

Une banque internet peut-elle être rentable ?

LANCÉS L'AN DERNIER À GRAND renfort de campagnes publicitaires, les projets de banque internet en France ont dû revoir leurs objectifs commerciaux très ambitieux à la baisse. A l'arrêt de certains projets



NICOLAS TAUFFLIEB
Senior manager
Deloitte Consulting
Département
institutions financières

comme eBanking (Fortis) ou Dexia Plus se succèdent les rumeurs de cession de ZeBank ou de Banque directe, révélateurs symptomatiques des difficultés rencontrées par les banques internet à asseoir leur rentabilité. Si internet n'est pas actuellement un gage de succès commercial

pour la banque de détail, il est encore moins le garant d'une rentabilité assurée. L'exemple d'Egg, filiale de Prudential en Angleterre, est révélateur : le succès commercial est réel avec 1,5 million de clients, mais les pertes cumulées atteignent encore 600 millions d'euros en 2001. Dès lors, quels sont les facteurs de rentabilité pour une banque internet et comment ce type d'établissement peut-il assurer sa rentabilité et donc sa pérennité, compte tenu de ses spécificités ?

DES INVESTISSEMENTS INITIAUX SIGNIFICATIFS

Le premier défi pour une banque internet est de rentabiliser rapidement des investissements initiaux significatifs : 100 millions d'euros pour Banque AGF, ZeBank et ING Direct, environ 20 millions d'euros pour eBanking de Fortis. Ramené aux objectifs de conquête de clients,

Une marque reconnue, une distribution multi-canal et une offre construite autour d'un produit d'appel et d'une tarification attractive, sont les ingrédients qui permettent à une banque en ligne d'être rentable. Celle-ci doit aussi se donner les moyens d'un suivi de rentabilité efficace.

le coût d'acquisition d'un nouveau client oscille dès lors entre 250 et 1 000 euros. Se pose alors une question majeure pour les établissements : comment limiter les coûts de conquête et s'assurer, à terme, que la clientèle captée générera des opérations permettant de rentabiliser l'investissement dans des délais raisonnables ? Le modèle économique vertueux qui s'appuie sur le triptyque : une marque reconnue, un modèle de distribution multi-canal et une offre produit performante, semble être la réponse permettant d'attirer des nouveaux clients, mais surtout de les fidéliser.

LA MARQUE, PREMIER FACTEUR DE SUCCÈS

La marque, l'appartenance à un groupe renommé et reconnu par le grand public, apparaît être un premier facteur de succès. ING Direct et Banque AGF, seules véritables réussites à ce jour en France, ont clairement mis en avant l'appartenance à leur maison mère, affichant si nécessaire leurs compétences bancaires. Le choix du nom Banque AGF répond sans ambiguïté à cette double exigence. Utiliser une marque connue, ayant déjà une légitimité sur les services financiers procure de multiples avantages : rassurer la clientèle, limiter le coût des campagnes de no-

toriété (les investissements réalisés servent à la fois au lancement d'une nouvelle activité, mais aussi à la communication institutionnelle du groupe). Ceci permet également de réserver une part plus grande des budgets marketing aux campagnes mettant en avant les avantages des produits et du service.

LE WEB NE SUFFIT PAS

Le modèle de distribution multi-canal, permettant d'approcher le client à la fois par un canal distant (web, téléphone), mais aussi physique, a un double avantage : il satisfait le besoin de la clientèle qui souhaite conserver une relation personnalisée avec un conseiller pour les opérations complexes. Il permet en outre de mobiliser la force commerciale des réseaux de proximité grâce à l'utilisation optimale de son fichier clients. L'association des canaux physiques et distants, alliée à l'exploitation d'une base de données client par un réseau de professionnels sont des éléments essentiels du succès commercial et donc de la rentabilité. Banque AGF a su associer avec succès le réseau physique des quelque 7 000 agents généraux et courtiers du groupe à des canaux distants. La juxtaposition des réseaux de conquête leur a permis de conquérir 140 000 nouveaux clients, dont seulement 10 % par le

canal internet. Economiquement, le coût d'acquisition doit cependant veiller à ne pas cumuler les coûts de conquête afférents aux différents canaux (campagnes de communication pour le web, commissions d'apport pour les réseaux physiques).

METTRE EN AVANT UN PRODUIT D'APPEL

L'offre produit est enfin la dernière clef de voûte de la rentabilité. La bonne offre doit être attractive afin de permettre la conquête de nouveaux clients, mais aussi de fidéliser les clients en portefeuille afin d'amortir les coûts d'acquisition. L'offre doit être concurrentielle, avec un produit d'appel attractif. Ainsi le compte rémunéré est apparu comme un incontournable facteur de différenciation, non pas entre les banques en ligne, mais plutôt entre les banques traditionnelles et les banques en ligne. Outre la mise en avant d'un produit d'appel, l'offre doit être attractive du point de vue tarifaire, ou a minima être perçue comme telle par la clientèle, d'où la tarification systématique sous forme de package, autre facteur de différenciation avec les autres banques traditionnelles.

La fidélisation du client et le développement de la multi-détention, facteurs essentiels de rentabilité, représentent un véritable enjeu. Elles supposent à la fois une offre complète en termes de produits bancaires (épargne, crédit, moyens de paiement, titres...) et une connaissance fine du client (éléments de complexité technologique et donc d'investissements). L'approche stratégique en termes d'offre a varié selon les acteurs : à une offre relativement complète dès le début (Banque AGF, ZeBank), certains ont préféré une offre mono-produit avec une montée en gamme progressive (ING direct via son offre Invest Orange). Toutefois tous les acteurs vont devoir favoriser le *cross-selling* et se positionner sur des produits où les marges sont plus importantes.

UN PILOTAGE DE LA RENTABILITÉ ÉVOLUTIF

Une fois ces fondamentaux vérifiés, la banque internet, comme tout établissement financier traditionnel, doit intégrer une approche de suivi de rentabilité afin d'assurer son succès économique. Être rentable, c'est avoir un modèle économique viable, mais aussi disposer des moyens permettant son suivi.

Le pilotage de la rentabilité n'est pas chose aisée dans une banque internet, structure évolutive par essence, devant faire face à de multiples priorités. Le lancement d'un projet de banque internet passe traditionnellement par trois phases principales : définition du *business plan*, lancement du projet et montée en charge de l'activité. Si les aspects économiques et financiers sont systématiquement présents au sein de ces différentes phases, ils ne se traduisent pas de la même façon. Ainsi la phase d'élaboration du *business plan* a pour principal objectif de modéliser l'activité et d'identifier l'horizon de retour sur investissement, afin de permettre une décision de la part de l'actionnaire. La phase de lancement du projet, qui se traduit par des investissements considérables et le recours à de nombreux prestataires externes, nécessite de suivre de façon rigoureuse les frais généraux, en l'absence de revenus générés par l'activité... La phase de montée en charge est plus proche du suivi de rentabilité et du pilotage classique d'activités bancaires.

LES SYSTÈMES DE SUIVI DE LA RENTABILITÉ NE FONT PAS TOUJOURS PARTIE DES PRIORITÉS

La deuxième difficulté est liée au manque d'outils de pilotage, faute de priorité généralement assignée à ce type d'approche. Compte tenu des difficultés de mise en place des outils de gestion bancaire et des outils CRM, les systèmes comptables et financiers ne font pas partie des priorités habituelles de la direction générale et encore moins des opé-

rationnels. L'objectif est avant tout de disposer d'une plate-forme bancaire fiabilisée permettant de gérer les transactions réalisées par les clients. Or compte tenu des investissements, la prise en compte immédiate d'une démarche de pilotage de la rentabilité est essentielle au succès économique d'un projet de lancement de banque internet. La mise en place d'outils bancaires récents permet de plus d'intégrer le suivi de rentabilité (client, produit) plus facilement qu'au sein de banques traditionnelles où les systèmes existants peuvent représenter un frein à la mise en place d'outils de pilotage performants. Disposer par ailleurs d'informations sur la rentabilité du client ou de certains produits permet d'ajuster, si nécessaire, la politique commerciale et ainsi d'améliorer la contribution de la nouvelle activité, en ciblant de nouveaux segments de clients ou en ajustant la tarification des produits. L'utilisation d'outil financier performant permet enfin de communiquer régulièrement sur le niveau de rentabilité des activités vis-à-vis de la communauté financière et d'assurer le *reporting* vers la maison mère.

IL EXISTE DES BANQUES INTERNET RENTABLES !

La rentabilité d'une banque internet dépend avant tout de son succès commercial et de sa capacité à développer la multi-détention chez ses clients. Ce modèle peut être rentable à terme à l'image de Netbank, pure banque internet ayant dégagé cette année, pour le 13^e trimestre consécutif, des résultats positifs. Cependant, comme tout établissement financier, la rentabilité d'une banque internet dépendra, à terme, de sa capacité à piloter son activité. Dans ce cadre, la mise à disposition des outils adéquats et l'adoption d'une stratégie, d'une culture d'entreprise, orientées très tôt vers la performance financière sont des éléments incontournables de la réussite économique de ce type de projet. ■