

Internet et banque privée

La gestion de patrimoine se développe sur Internet. Cette nouvelle approche implique une analyse globale du projet par nature transfrontière.

MARCO
LOPINTO

Associé

Arthur Andersen
Management

IL PEUT SEMBLER PARADOXAL que l'Internet se développe dans la banque privée haut de gamme, considérée jusqu'ici comme une activité marquée par un contact étroit entre le gestionnaire et son client. Pourtant, la banque privée sur Internet se développe, non seulement au niveau de la banque privée domestique, mais aussi sur la banque privée internationale. Les expériences recensées aujourd'hui sont plutôt luxembourgeoises, suisses, allemandes ou américaines, mais certains projets se développent en France, notamment sur bases transfrontalières.

Dans tous les cas, Internet est un bon moyen pour fidéliser une clientèle existante haut de gamme mais aussi pour atteindre une clientèle moyenne gamme sur laquelle le *private banking* met en œuvre actuellement une stratégie de conquête.

LES ENJEUX DU PRIVATE BANKING

En effet, la banque privée est en pleine mutation. Le comportement du client évolue : il devient plus exigeant car il est mieux informé, plus attentif au rapport qualité-prix et surtout plus versatile. En outre, compte tenu de l'euro et de l'harmonisation des taux d'intérêt, il y a une dérégulation des différents marchés, avec une possibilité d'accès aux mêmes types de produits, avec les mêmes conditions dans chacun

des pays européens. Ce phénomène accroît la transparence des marchés et de la performance des produits et surtout, élève le niveau «standard» moyen de qualité de services.

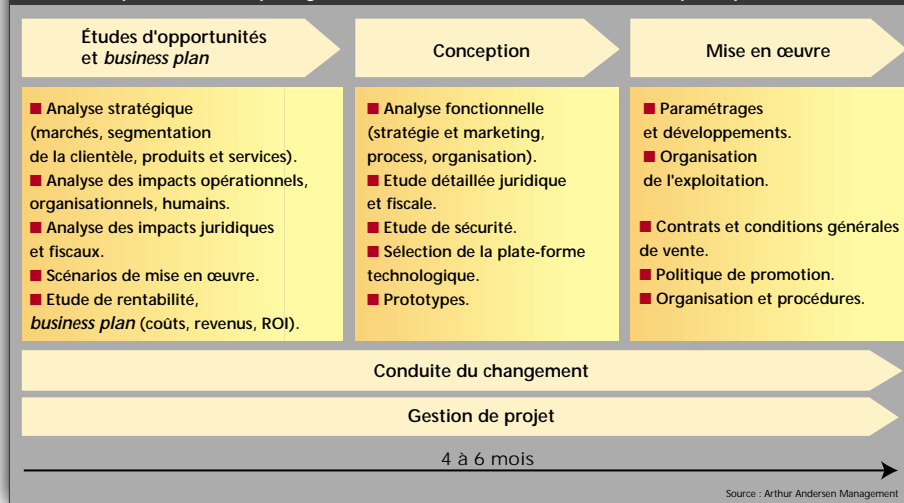
Par conséquent, en matière de *private banking*, on assiste à l'émergence d'une démarche marketing «classique» consistant à attirer des clients qui deviennent de plus en plus exigeants dans un marché global européen. Il faut donc avoir une offre beaucoup plus innovante et en tout cas de grande qualité.

Les banques passent donc d'une relation «personnelle» plutôt fondée sur les gestionnaires de fortune à une relation basée sur des réponses individuelles aux besoins des clients, la sécurité des investissements, la qualité des produits et des services et davantage de transparence dans les coûts et la performance des produits.

“ Internet est un bon moyen pour fidéliser une clientèle existante haut de gamme. ”

Face à cette situation, de nouveaux acteurs, notamment des établissements spécialisés, arrivent tandis que toutes les grandes banques au niveau mondial ou européen se spécialisent en grandes lignes de métiers autour du *private banking*.

Les étapes d'un projet Internet dans la banque privée



L'IMPACT DE L'INTERNET

Dans ce contexte, Internet et les nouvelles technologies associées deviennent un des éléments de différenciation concurrentielle majeurs. Elles entraînent une optimisation et une refonte des processus existants, afin d'atteindre une plus grande efficacité économique. Cela permet aussi, critère très important dans le domaine de la banque privée, de faire des transactions en temps réel, notamment sur tous les flux, du passage des ordres jusqu'au contrôle des différentes opérations. En revanche, les investissements technologiques sont significatifs, notamment pour les banques existantes parce qu'une offre en matière de banque privée nécessite souvent une adaptation lourde des systèmes existants.

Internet fait naître de nouveaux défis : la transparence du marché implique une réduction des marges qui suppose une marge de manœuvre moins importante en termes d'investissements sur d'autres produits. En outre, le cycle de vie des produits est réduit car ils peuvent être copiés en six à douze mois sur Internet. Conséquence, la différenciation ne se fera plus sur la technologie ou la complexité du produit mais sur son caractère d'innovation et sa créativité.

Par ailleurs, face au développement d'Internet, des résistances, essentiellement d'ordre comportemental, doivent

encore être balayées. Certains craignent la remise en cause :

- de la relation privilégiée du client et du gestionnaire dont on a l'impression qu'elle ne peut pas exister sans le contact physique. Dans la réalité, on s'aperçoit que le client ne voit pas très souvent le gestionnaire de patrimoine, bien qu'il soit souvent en contact avec lui. Internet est donc très adapté à ce type de relation ;
- de la confidentialité, donc du secret bancaire ; là aussi, c'est une résistance presque fictive puisque le niveau de la sécurité des transactions peut être parfaitement assuré sur Internet.

LA MISE EN PLACE D'UN PROJET INTERNET

Pour mettre en place un projet Internet dans le *private banking*, la première étape d'étude et d'établissement du *business plan* commence par une phase d'analyse stratégique qui doit préciser à quels segments de clientèles s'adresse Internet et pour quels types de produits et services. Cette étape doit s'attacher à «repenser» l'offre et le mix-produit, en évitant de reproduire les schémas existants et en identifiant

“ La différenciation ne se fera plus sur la technologie ou la complexité du produit mais sur sa créativité. ”

les axes de développement et de création de valeur.

L'analyse des impacts opérationnels, organisationnels et humains est également importante : Internet est souvent considéré, à tort, uniquement comme un projet technologique, alors que les process existants ne sont souvent pas adaptés et doivent être modifiés pour éviter d'avoir des problèmes de qualité et maîtriser, notamment

multi-sites avec un point d'entrée unique pour le client via Internet. Cela pose des problèmes techniques qui supposent notamment la mise en place de structures de projets multi-pays. Il est également nécessaire de garantir la confidentialité des informations du client : il est, par exemple, important que les données soient stockées uniquement dans le pays où le client a ouvert un compte.

En termes de chiffrage, le respect de tous les standards, notamment sur le transfert des données, est essentiel. Enfin, il faut répondre aux contraintes juridiques et fiscales et demander des autorisations aux autorités réglementaires : on ne peut pas vendre n'importe quel produit, n'importe quel service dans (ou de) n'importe quel pays pour n'importe quel type de client.

UNE ANALYSE FONCTIONNELLE EN TROIS AXES

Pour réaliser l'analyse fonctionnelle on utilise en général trois sources :

- le benchmark externe pour effectuer des comparaisons sur les offres proposées et sur toutes les fonctionnalités existantes au sein d'Internet. Il s'agit notamment de voir toutes les solutions techniques qui ont été éprouvées en termes de sécurité, de confidentialité et de fonctionnalité ;
- le benchmark interne afin de s'assurer que la stratégie envisagée sur Internet est cohérente avec la stratégie globale de la banque et répond aux besoins des utilisateurs et des clients ;
- le recours aux ateliers de travail, avec les chargés de clientèle et des clients témoins pour bien analyser les besoins.

Les grandes fonctionnalités à analyser du point de vue client sont l'ergonomie du site, l'aspect marketing, la communication entre le client et la banque, l'accès aux informations. Les clients veulent aussi pouvoir faire des analyses sur la répartition des actifs par pays, et avoir des informations financières. La possibilité d'avoir des historiques, des comparaisons des données financières sur plusieurs marchés *on-line* est l'élément le plus demandé sur ces sites. ■



“ L'analyse des impacts opérationnels, organisationnels et humains est importante. ”

dans les transactions transfrontalières, les risques juridiques et fiscaux.

Il faut aussi avoir des scénarios de mise en œuvre assez rapides : quatre à six mois actuellement sont réalisables pour de nouveaux entrants, mais également différents en fonction de l'évolution des produits, compte-tenu du cycle de vie de plus en plus court.

Lors de l'étape de conception, il est important de faire une analyse fonctionnelle, une étude détaillée juridique et fiscale, notamment sur les aspects transfrontaliers, des études de sécurité, de sélection de plates-formes technologiques et d'avoir une phase de prototypage. A l'issue de cette étape, on aboutit à la définition d'une structure organisationnelle et juridique-cible, une cartographie des nouveaux processus opérationnels et fonctionnels, un cahier des charges fonctionnel et un cahier des charges technique.

Ensuite, la phase de mise en œuvre comprend les paramétrages et développements informatiques, l'élaboration des contrats et des conditions générales de vente, la politique de promotion du service (marketing, communication) et toute la mise en place de l'organisation et des procédures qui y sont attachées.

Pour les opérations transfrontalières, les banques proposent souvent une offre