

RENTABILITÉ

La banque tout Internet a un avenir



BERNARD AUBERGER

Président

Banque Directe

AU PRINTEMPS 2000, À LA suite de la crise boursière des entreprises de la net économie, un doute s'est exprimé sur l'avenir des net banques.

Les observations faites aux Etats-Unis concluent à une faible implantation de ce mode de relations bancaires, en tout cas dans

Moyennant certaines conditions, la banque en ligne est capable de surmonter le handicap du coût d'acquisition du client. Son adossement à un grand groupe est un avantage. La clientèle internautes étant différente de celle de la banque à réseau, la cannibalisation est minime.

des banques purement internet, qui n'auraient que moins de 1 % de part de marché. Au contraire, le développement du canal internet dans la banque traditionnelle rencontrerait dans certains établissements un franc succès.

Partout, on célèbre l'avenir de la banque multi-canal, mode d'organisation « définitive » pour la banque des particuliers. Le « brique et clic » s'est substitué au « clic only » comme formule à la mode.

Banque Directe peut être considérée aujourd'hui comme le prototype le plus achevé de net banque en France, puisqu'elle couvre la totalité de l'activité bancaire du particulier : moyens de paiement, crédits, épargne, opérations financières et boursières. Aussi, cette expérience peut-elle servir de base de réflexion à la question: « Y a-t-il une place pour le net banking en dehors du cadre de la banque multi-canal ? ».

Le modèle économique de la net banque est-il convergent ?

Le produit net bancaire de Banque Directe couvre les frais de gestion de ses clients. En revanche, les frais de structure qui comprennent les charges fixes de tout établissement bancaire et le coût des développements informatiques ne seront couverts par ces recettes que lorsque sera atteint un nombre de clients suffisant, c'est-à-dire dans un délai de deux ans.

Trois questions permettent d'explicitier cette assertion.

UN PNB À POTENTIEL

Si l'on compare le produit bancaire unitaire d'une net banque à celui d'un réseau d'agences, la net banque est désavantagée sur les points suivants :

La net banque n'a pas, dans son fonds de commerce, une clientèle âgée ou très âgée, du type de celle qui procure 80 % de son PNB à une banque à fonds de commerce ancien.

Le client internaute est très conscient du prix des services bancaires et il pèse sur ceux-ci beaucoup plus que le client moyen d'une banque traditionnelle.

Enfin les clients d'une net banque restent multi-bancarisés.

Mais des facteurs vont en sens inverse :

Dans la classe d'âge 25-40 ans, l'internaute dispose d'un revenu double de la moyenne et il est porté vers les activités financières et boursières.

Dès l'entrée en relation, le client internaute apporte à la banque une recette de 15 % supérieure à celle qu'apporte un client non internaute. La montée en régime d'un tel compte est plus rapide que la moyenne : la recette-cible est atteinte en 18 mois au lieu de 30.

Cette situation est donc évolutive et le potentiel plus élevé que la moyenne du segment de clients conquis par la net banque offre des perspectives très positives qui se réaliseront avec la multiplication des fonctionnalités offertes par la banque sur internet et avec la convivialité et la rapidité des technologies internet (wap, TV). En outre, tant que le point mort complet n'est pas atteint, il est rai-

Banque Directe en chiffres



- Son site est l'objet de 200 000 consultations par mois.
- Ses clients ont un moyenne d'âge de 35 ans, très équipés en technologie moderne, ayant un niveau d'éducation élevé.
- 50 % d'entre eux vivent en Ile-de-France.
- 72 % des contacts entrants sont aujourd'hui établis par internet contre 40 % en juin 1999.

sonnable de n'effectuer que des ajustements tarifaires modérés.

Les perspectives de croissance du PNB restent donc significatives. Banque Directe est aujourd'hui une banque de flux qui tire 70 % de son produit net bancaire des moyens de paiement. Il lui reste une large marge de progression dans le secteur du crédit, de l'épargne et de la bourse.

DIMINUER LES COÛTS DE GESTION...

Banque Directe traite aujourd'hui 73 000 clients avec 180 personnes à temps plein, c'est-à-dire que la productivité par salarié s'élève à 405 clients. Ce résultat est supérieur à celui d'une banque classique, même s'il est encore loin des chiffres indiqués par certaines institutions allemandes.

La productivité d'une net banque à maturité peut être sûrement deux fois supérieure à celle de Banque Directe, telle qu'elle est constatée aujourd'hui. La contribution à ce projet viendra d'abord des clients, car dans une banque purement internet, le client effectue et contrôle lui-même les opérations en temps réel. La responsabilité de la banque est d'intégrer toutes les opérations qu'elle souhaite effectuer, de supprimer toute rupture de traitement et d'assurer une parfaite exécution en temps réel.

Lorsque l'intervention d'un conseiller est nécessaire, la productivité dépend pour lui de la possibilité de faire rapidement toute opération, et toute l'opération sous le contrôle du client pour supprimer le traitement des

anomalies et réclamations.

Un tel résultat ne peut être obtenu que par une organisation très sensiblement différente de celle de la banque classique à guichet, afin de pouvoir opérer 24 heures sur 24. Elle doit faire place à la génération automatique de documents et à la réponse automatique aux demandes des clients formulées sur internet. Mais il reste fort à faire.

...ET LES COÛTS DE STRUCTURE

Une banque internet est une banque complète. Elle a de ce fait des charges de structure incompressibles. L'appartenance à un grand groupe donne cependant des synergies : traitement des opérations de compensation, cartes de paiement et de crédit ; évolutions technologiques mises en commun. En outre, Banque Directe travaille avec des partenaires de son groupe (BNP Paribas) dans le cadre de sociétés en participation. Mais même ainsi, la banque doit disposer d'une organisation complète et sophistiquée pour satisfaire en tous points à la réglementation bancaire.

Les premières charges de structure sont donc celles de la gestion financière et comptable, du contrôle interne et d'un service juridique indispensable pour l'application du droit de la consommation et de la marque.

Du fait des servitudes d'organisation particulières à un plateau téléphonique, travaillant 24 heures sur 24, une net banque doit avoir une Direction des ressources humaines et de la formation capable de faire face à :

- un turn over important pour recruter et former les conseillers ;
- l'organisation et la négociation pour traiter les servitudes du travail 24 heures sur 24.

Les frais de structure d'une banque tout internet restent donc élevés et leur valeur unitaire rapportée aux clients ne peut être couverte par les recettes, que lorsque la masse critique de 200 000 clients est atteinte.

A ces charges permanentes s'ajoutent deux postes principaux qui augmentent inexorablement sur moyenne période : la capacité de traitement informatique doit être sans cesse améliorée. De nouvelles fonctionnalités doivent être mises à la disposition du client pour accroître la rapidité des opérations et mettre à son service les nouvelles technologies : wap, sécurisation des paiements, par exemple. Le développement informatique implique une charge croissante qui, dans une banque internet, est de l'ordre de 30 % du total des dépenses d'exploitation.

Parallèlement, le *Customer Relationship Management* (CRM) est indispensable et il implique pour aller vers le marketing «one to one» un investissement intellectuel important en analyse et en programmation.

Peut-on diminuer les coûts d'acquisition des clients ?

Le marché s'ouvre à une population accrue d'internautes bancaires, de sorte que le niveau élevé des frais d'acquisition devrait diminuer, l'attraction des internautes s'accroissant sensiblement.

En France, près de 1 million de

ménages effectueront des opérations bancaires sur internet début 2001, en attendant 10 millions en 2004.

Or, la fidélité des clients à une banque internet est aujourd'hui au moins égale à celle qu'ils ont envers

les établissements classiques. En témoignent non seulement le faible taux de départs annuels (5 à 6 %) mais la vigueur du parrainage qui contribue pour 25 à 30 % aux nouveaux recrutements.

Cependant pour que la marge

Internet

prévisionnelle, c'est-à-dire la différence entre le PNB et les coûts unitaires de gestion, de structure et de développement, permette l'amortissement des coûts de recrutement sur une durée de fidélisation moyenne de douze à quinze ans, il faudrait que les coûts de recrutement soient de l'ordre de 300 euros au maximum.

Pour limiter la charge unitaire d'acquisition des clients, quatre conditions doivent être réalisées :

- La réassurance d'une marque forte, c'est-à-dire l'appartenance à un grand groupe. Le client n'apportera son argent qu'avec l'assurance que la banque fait partie d'un groupe plus important.
- Une adaptation constante des méthodes de recrutement est nécessaire, on ne peut se limiter aux techniques publicitaires ou au marketing direct classique.
- Diversifier et renouveler les produits d'appel, car l'internaute souhaite, outre une valeur ajoutée très apparente pour le client, une animation commerciale continue.
- Le ciblage de la clientèle autour de critères propres aux internautes est indispensable pour attirer les clients à potentiel suffisant et leur rendre un service dans des conditions de productivité industrielle.

Deux politiques de conquête sont alors praticables :

- L'acquisition par produits d'appel et la poursuite d'une fidélisation croisée comme l'a fait EGG en Grande-Bretagne avec un compte

de dépôt attractif, un crédit à taux préférentiel, puis une centrale de placement et des produits d'assurance ainsi que la création d'une galerie de e-commerce. Cette technique ne donne pas l'assurance que les coûts de recrutement soient effectivement amortis. Le danger est réel que, de produit d'appel en produit d'appel, la recette générée soit toujours inférieure aux coûts engagés pour l'atteindre.

- En sens inverse, Banque Directe a choisi une approche reposant sur l'ouverture rapide du compte courant principal, quelquefois préparée par la souscription d'un produit attractif, comme aujourd'hui l'Epargne Banque Directe.

La fidélisation est immédiate, mais la conquête est plus difficile et le risque est de ne pouvoir, pendant plusieurs années, couvrir les frais de structure.

Aussi, la question de l'accélération de la croissance et de l'élargissement du marché se pose-t-elle pour diminuer les coûts de recrutement :

- une première voie est le recours à des implantations physiques permettant au client d'être assisté à l'ouverture du compte. Il s'agit donc d'ajouter au clic, de façon temporaire, les vertus de la brique. C'est ce que font Charles Schwab et de nombreuses institutions américaines.

Cependant, ce modèle ne trouvera sa pleine illustration qu'avec

la réalisation d'un service bancaire à distance complet, totalement fondé sur internet et sans recours ; la «brique» ne sert qu'à l'acquisition du client et à son information, faute de quoi la productivité sera insuffisante ;

- une autre voie consiste à mettre en œuvre un fonds de commerce d'autre origine pour la réalisation d'opérations bancaires. Les assureurs s'y consacrent aujourd'hui, comme le prouve l'exemple d'ING ou en France des AGF.

Dès lors, les problèmes de rentabilité ne se poseront plus : la couverture des frais de gestion est évidente en raison de la forte productivité des procédures automatisées. Celle des coûts de structures informatiques s'obtiendra par le volume de la clientèle apportée par les associés ; enfin les coûts d'acquisition seront réduits par l'existence d'un fonds de commerce initial important.

Une banque internet a sa place dans un réseau

Le client internaute d'aujourd'hui ne sera-t-il pas conduit à rejoindre une banque classique, l'âge venant ? Il est vrai que le besoin du client évolue et que nombre d'internautes actuels, dont les besoins financiers aujourd'hui sont banals, auront le moment venu recours à un conseil.

Mais ce n'est pas nécessaire-

ment d'un contact humain dont le client internaute aura besoin avec sa banque, mais plutôt d'un service spécialisé adapté à son problème. Or, la convivialité, la rapidité, l'interactivité de la relation par internet peuvent encore s'améliorer. Et si la banque internet fait l'effort de simplification nécessaire des questionnements,

des cheminements de décision et d'exécution des opérations, elle rendra moins nécessaire la visite à un conseiller, sauf pour celle-ci à être préparée par une recherche préalable sur internet. Le banquier de famille disparaîtra au profit du spécialiste. Celui-ci opérera également à distance et grâce à l'amélioration

des techniques de vidéo-conférence, il n'aura pas besoin de se déplacer.

Une banque tout internet, après s'être organisée pour satisfaire le service demandé (appels et e-mails entrants), doit aller au devant du client par la fourniture du service offert (propositions commerciales, e-mails sortants). Le besoin de conseil du client en sera transformé et beaucoup plus facile à rendre à distance.

Aujourd'hui le canal internet dans la banque multi-canal comme la pure net banque n'ont que des parts de marché réduites. La cannibalisation est minime. En effet, les clientèles de ces deux formes de banques sont distinctes :

- le client de la banque à guichet qui recourt à internet souhaite conserver son mode relationnel traditionnel et lui associer une fonctionnalité nouvelle. Grâce à internet, il accroît sa consommation de services bancaires sans servitudes : contact physique, attente, horaires, etc.
- le client d'une banque internet a fait au contraire le choix de se passer du service en agence. Il en perd les facilités, mais les valorise moins que son autonomie, la disponibilité 24 heures sur 24 et une faible tarification.

Exigeant sur les prix, le choix, la fiabilité, la liberté, il est différent aujourd'hui du client de la banque multi-canal. Il faut lui offrir en particulier des produits élaborés dans d'autres groupes financiers pour qu'il puisse avoir la meilleure qualité au meilleur prix.

Visant deux cibles différentes, le canal internet de la banque multi-canal et la banque tout internet peuvent coexister dans un même groupe. La cannibalisation d'une forme bancaire par l'autre n'est pas inexistante, mais elle est négligeable et la présence de ces deux variantes constitue une meilleure ligne de défense aux attaques de la concurrence, quelles qu'en soient les formes. ■