

E-BUSINESS

Passer d'un concept à une réalité

Le e-business va toucher pratiquement tous les produits et services financiers.

Or selon une enquête, de nombreuses entreprises n'ont pas encore réellement intégré ces bouleversements dans leur stratégie.

LA NOUVELLE ÉCONOMIE prend une forme de plus en plus concrète chaque jour. La croissance démesurée à l'échelle mondiale des transactions sur Internet, plus de 300 % l'an passé, en témoigne. Pourtant, nombreux sont les établissements financiers qui n'ont toujours pas pris la mesure des implications du e-business sur leurs métiers traditionnels.

En effet, il ressort d'une étude (1) réalisée au début de l'année un manque de

préparation des entreprises lié à la difficulté de transformer une conviction forte dans l'avenir du e-business en un investissement et, ce qui est peut-être plus grave, à une vision parfois erronée des enjeux et impacts que présente ce nouvel environnement.

En moyenne, les entreprises financières estiment que la croissance de l'activité générée dans le e-business atteindra 90 % sur les deux prochaines années. Pourtant seulement 50 % d'entre elles indiquent avoir mis en place une véritable stratégie d'acquisition et de rétention de clients e-business.

DES FREINS ENCORE FORTS

Cette apparente contradiction entre la force des convictions affirmées et la faiblesse des actions engagées s'explique en partie par les freins exprimés à la mise en place d'une stratégie e-business :

■ La sécurité des transactions n'atteint pas un niveau de fiabilité suffisant, ou est perçue ainsi par les clients

Près de la moitié des entreprises interrogées considèrent la problématique de sécurisation des transactions comme vitale pour le succès du e-business. Paradoxalement, l'un des trois premiers facteurs cités pour justifier l'utilisation du e-commerce dans les transactions financières est «une sécurité accrue des transactions».

■ Le coût d'un mauvais choix d'orientation

Pour seulement une entreprise sur cinq, les leaders dans cinq ans seront ceux qui, parmi les institutions financières nationales, se seront lancés les premiers dans le e-business. Face à la crainte de s'orienter dans une mauvaise stratégie, certaines entreprises adoptent une position attentiste, préférant être suiveurs plutôt que pionniers.

■ La capacité des organisations actuelles à «supporter» une stratégie e-business

De nombreuses entreprises hésitent à développer une stratégie e-business parce qu'elles considèrent ne pas disposer de suffisamment de «talents» parmi leurs personnels en mesure d'accompagner et de favoriser la croissance liée à cette nouvelle activité.

■ La difficulté d'anticiper et de déterminer un taux de retour sur investissement

Les méthodes de valorisation traditionnelles, basées sur les mécanismes d'actualisation des flux futurs n'étant plus applicables en raison de l'incertitude et de la volatilité des flux, il devient excessivement difficile de calculer le ROI, que l'activité soit isolée dans une structure spécifique ou non.

UNE ANALYSE ERRONÉE DES ENJEUX

Il faut aussi s'interroger sur la pertinence de l'analyse faite par les entreprises sur la portée du e-business. Comment en effet expliquer que moins d'une entreprise sur cinq juge sa stratégie e-business prioritaire par rapport à des stratégies classiques telles que réduction des coûts, consolidation ou rationalisation ? Sauf à conclure que c'est le révélateur d'une vision imparfaite et parfois erronée des enjeux et impacts véritables de la nouvelle économie :

■ Le e-business : simple façade ou nouvelle plate-forme transactionnelle ?

Les entreprises perçoivent davantage Internet comme une vitrine pour leur offre de service qu'un véritable nouveau marché. Rares sont ceux convaincus que le e-business constituera une véritable plate-forme d'échanges commerciaux soit de leurs produits soit d'un catalogue plus large rendu possible par un jeu d'alliances stratégiques.

• *Remarque.* Au contraire le succès du e-business dépendra de



PHILIPPE MERCIER
Directeur services financiers
Arthur Andersen

l'existence de sites capables de fournir une gamme de produits et services attractifs. La nature envahissante du e-business affectera l'organisation entière et impliquera la création d'alliances stratégiques avec en particulier des acteurs externes au secteur bancaire. Plus qu'un simple vecteur marketing, c'est une véritable plate-forme transactionnelle qui se crée, transformant en profondeur les anciens *business models*.

■ Outil de communication à sens unique ou de développement d'échanges ?

Beaucoup d'entreprises interrogées considèrent qu'Internet est un formidable outil pour envoyer des informations aux consommateurs, peu l'appréhendent comme un moyen de collecte d'information ou d'interaction avec les clients. Encore plus rares sont les entreprises qui ont mis en évidence l'importance de resserrer les liens avec les clients, d'accumuler des informations sur leur comportement et de développer une relation

«one-to-one» à forte valeur ajoutée : seulement 9 % des entreprises consultées mettent en avant l'opportunité d'améliorer le dialogue avec le client et d'élever le niveau de service.

• *Remarque.* La gestion de la relation client, la connaissance de son comportement, et la fidélisation sont désormais critiques et paradoxalement plus faciles à mettre en œuvre pour tirer profit de cette nouvelle forme d'échange avec le consommateur. De nouveaux modes de gestion de la relation client émergent où la création de valeur est le maître mot, celle-ci dépassant la notion d'adaptation des produits et services sur un nouveau canal de distribution électronique.

■ Changements superficiels ou évolutions profondes ?

Le sentiment parmi les entreprises interrogées, est que l'approche marketing, les structures organisationnelles et les plateformes IT actuelles restent globalement adaptées à ce nouvel environnement :

• 62 % des entreprises interrogées développent ou envisagent de développer leur activité e-business au sein de leurs structures actuelles ;

• 10 % seulement considèrent le e-business comme une plate-forme de remplacement pour leurs structures actuelles.

• *Remarque.* Nous pensons au contraire qu'il ne restera pratiquement rien des *business models* actuels. En effet aussi bien les processus, les outils, les ressources humaines ou de façon générale la stratégie de l'entreprise seront profondément modifiés. Les structures organisationnelles hiérarchiques ne sont pas adaptées aux nouvelles règles économiques qu'impose Internet, et doivent dorénavant privilégier l'autonomie et la réactivité.

■ Conservation ou décloisonnement accéléré des structures métiers ?

Beaucoup d'établissements financiers consultés considèrent que la segmentation actuelle du marché devrait perdurer :

• un tiers estime que les «champions» dans cinq ans seront les institutions financières internationales globales d'aujourd'hui,

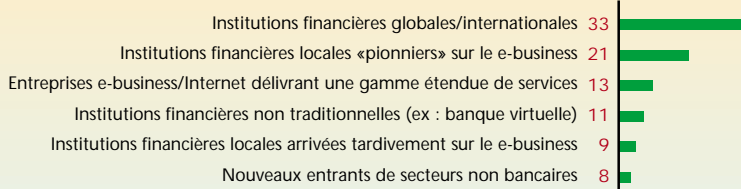
• moins de 10 % considèrent qu'ils seront des nouveaux entrants en provenance d'autres industries.

• *Remarque.* Les «frontières actuelles entre industries» appartiennent au passé. Ces frontières seront entièrement remises en cause par l'arrivée de nouveaux entrants, qui pour beaucoup ne seront pas issus du secteur financier, attirés par la transformation des barrières à l'entrée. Les efforts des grandes entreprises de la distribution pour pénétrer le marché des services financiers en sont un parfait exemple. ■

(1) Etude réalisée au début 2000 par Arthur Andersen auprès de 200 entreprises du secteur des services financiers (banque 62 %, *asset management* 19 %, assurance 14 %) au niveau mondial. Elle avait pour but d'appréhender la perception qu'elles ont de cette révolution en cours et recenser les réponses qu'elles envisagent d'apporter ou les stratégies qu'elles ont déjà développées.

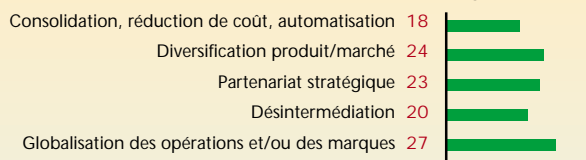
Qui seront les leaders de demain ?

% de réponses spontanées



Importance de la stratégie e-business comparée aux autres problématiques stratégiques de l'entreprise

% moins important que la stratégie e-business



% plus important que la stratégie e-business

