

Demain, la banque à distance

Dominique Villattes
Directeur
du département
Architecture
et Multi-média
Logica



Les établissements européens sous-exploitent les possibilités offertes par la banque à distance. Celle-ci peut contribuer à une meilleure connaissance personnalisée des clients et à une meilleure stratégie de distribution. Elle est au cœur des enjeux qui se posent aujourd'hui aux banques européennes.

Aujourd'hui au Royaume-Uni, environ 30 % des clients des banques utilisent régulièrement des services de banque à distance ; ils ne sont que 5 à 10 % dans les autres pays européens occidentaux. De plus, la gamme des services reste limitée : ils sont encore en majorité téléphoniques (la France faisant encore exception avec le minitel). Pour beaucoup de banquiers d'Europe continentale, le service à distance ne revêt qu'un intérêt marginal et n'est utilisé que par une clientèle composée «d'adopteurs précoces» enthousiasmés par la technologie et sensibles aux modes importées. Ils pensent en

général que la grande majorité de leur clientèle préfère une relation de personne à personne dans les locaux de l'agence. Cependant, la multiplication des utilisateurs de téléphone portable, la croissance de l'Internet et les développements récents autour de la banque par téléphone démontrent que le «continent» est tout à fait perméable à ces «modes» et que les banques se doivent de ne pas ignorer ce phénomène.

La banque à distance au cœur des enjeux

Les avantages découlant d'une exploitation fiable de services à distance sont multiples. Elle offre au client un confort inégalé par rapport aux ca-

naux de distribution traditionnels et permet à la banque de mieux connaître et cibler sa clientèle. Se situant normalement dans le cadre de la stratégie de distribution, la banque à distance participe en effet des enjeux à prendre en compte dans la stratégie globale du service client.

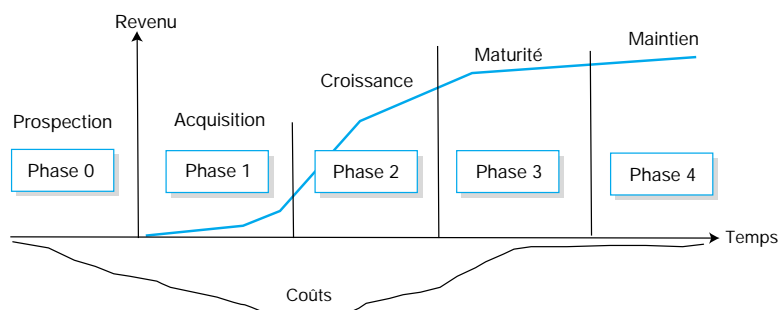
- L'augmentation et la protection des parts de marchés requièrent une gestion ciblée des clients afin d'optimiser les coûts de prospection, d'acquisition, de satisfaction et de rétention, l'objectif pour une banque étant de pouvoir identifier et saisir les événements de la vie du client menant à l'achat de produits financiers.

- L'organisation des canaux de distribution et des services associés doit viser à harmoniser les rôles respectifs du réseau d'agences et des réseaux à

L'enquête de Logica

Entre juillet et novembre 1996, Logica a mené une étude prospective sur le rôle de la banque à distance dans 13 pays européens. Quarante-et-une banques dont cinq banques françaises y ont participé. L'échantillon représente globalement 30 % de la banque commerciale en Europe. Il comprend les leaders du marché mais aussi des nouveaux entrants, filiales de compagnies d'assurance. L'enquête n'a pas pris la forme d'un questionnaire, mais d'une discussion approfondie avec chaque interlocuteur.

① Cycle de vie de la relation client



distance. Les moyens à distance comprennent les téléphones traditionnels et mobiles connectés à des centres d'appels (automatisés ou hybrides), mais aussi le courrier postal, la télécopie, les agents indépendants, le minitel, l'Internet et la télévision interactive. Les problèmes à gérer sont ceux de la capacité, de la coordination et du déploiement des services, et des coûts.

- La gestion de la technologie pose également des questions de capacité, de coordination et de déploiement des services, ainsi que des problèmes de coûts.

Les composantes d'une stratégie gagnante

Dans le monde de la banque à distance, le marché d'une banque commerciale ne se limite plus à la géographie départementale ou nationale, mais il s'étend à des régions de l'Europe, voire à l'Europe entière. En couplant cette nouvelle accessibilité à une clientèle de plus en plus disposée à utiliser les moyens technologiques, les définitions du marché et de la concurrence se trouvent remises en question. Les opportunités, de même que les dangers, sont multipliés.

Les composantes d'une stratégie gagnante comprennent généralement l'image de la banque et les ressources humaines, mais également d'autres aspects souvent ignorés, comme l'information client et la coordination des canaux de distribution.

La banque à distance, définition

La banque à distance (tableau) se définit comme toute activité bancaire destinée à un client ou à un prospect, se déroulant à partir d'un point de service électronique (téléphone, PC, kiosque électronique, distributeur automatique de billets), et utilisant

un système de télécommunications tel que le réseau téléphonique public ou Internet.

Les prestations possibles peuvent être regroupées en quatre classes :

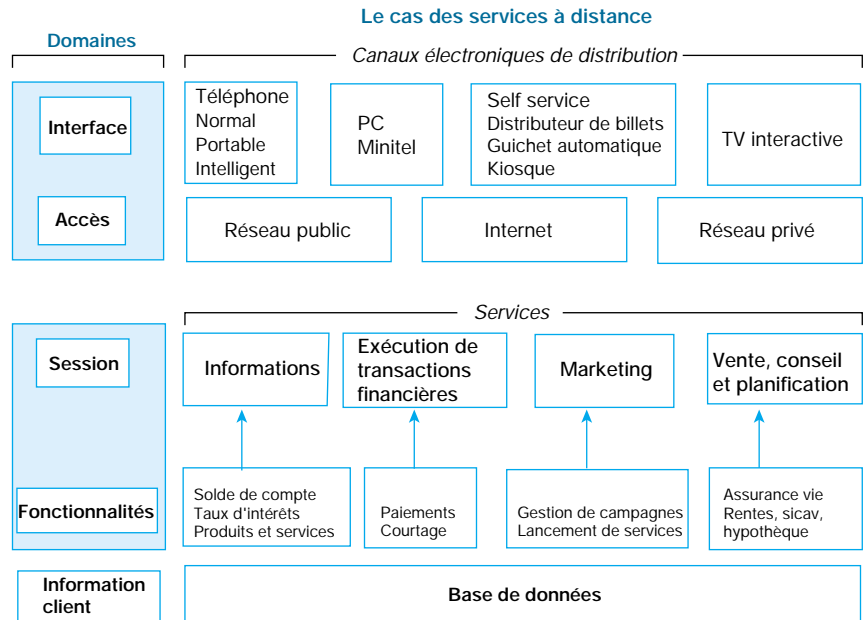
- les informations,
- l'exécution de

transactions financières,

- le marketing (ciblage, prospection, sondage),
- la vente, le conseil et la planification.

 Cette dernière permet d'augmenter les revenus des services à haute valeur ajoutée tout en fidélisant la clientèle.

La chaîne de services



Les nouvelles initiatives des banques commerciales européennes s'appuient généralement sur des informations issues d'études de marché concernant les comportements éventuels des consommateurs vis-à-vis de nouveaux services ou produits. Bien que cette source d'information soit légitime, qu'en est-il du niveau de «connaissance» des clients par les banques ? Pour ces services à distance où les temps de réponse doivent être courts, il est essentiel de saisir de façon opportune les événements de la vie du client qui aboutissent à l'achat de produits financiers. Ces informations doivent être personnalisées et ciblées tout en se basant sur des processus systématiques de façon à diminuer les coûts et garantir une qualité de service uniforme. Ce processus dépend de la fiabilité des «bases de données client».

Mieux utiliser les bases de données client

Un indicateur de l'état de ces bases de données ou de leur degré d'exploitation est leur niveau de segmentation, ou l'identification de classes de clients aux comportements et besoins similaires : plus le nombre de segments est grand, plus la satisfaction des clients est élevée. Plus de 70 % des banques ayant participé à l'étude ont déclaré organiser leurs marchés de banque commerciale en quatre segments : le segment grand public, le segment des individus «à valeur nette moyenne», le segment des individus «à valeur nette élevée» et les petites et moyennes entreprises. Ceci revient à dire qu'une banque qui a 1 million de clients identifie des sous-groupes de 250 000 clients en moyenne (en réalité, la taille du segment «grand public» est proportionnellement plus grande). Bien que cette taille de segment remplisse les espérances d'économie d'échelle, elle ne peut permettre d'identifier des besoins communs facilitant une prestation de service pertinente et personnalisée.

Comparé au niveau de connaissance dont disposent certains acteurs de la distribution, des Télécoms ou de l'industrie des loisirs, le statu quo qui prévaut aujourd'hui dans le secteur bancaire commercial européen place les banques dans une situation peu enviable quant aux possibilités de ciblage et de personnalisation, d'une part, et comme outil de service client d'autre part. En effet, les programmes de fidélisation, de plus en plus courants dans la grande distribution, constituent

une source importante d'informations concernant le comportement et les événements de la vie des clients.

Faire des canaux électroniques un outil concurrentiel de distribution

Pour 80 % des banques qui ont participé à l'étude, le rôle des canaux électroniques est souvent limité à l'exécution de tâches répétitives à faible valeur ajoutée, telles que la transmission d'informations sur les comptes. La gamme de services disponibles est généralement rudimentaire. Les banques les plus agressives dans ce domaine sont les banques directes indépendantes, fonctionnant sans réseau d'agences. En grande majorité, les banques participant à l'étude trouvent les marchés de la banque à distance moins attrayants que prévu : aux succès initiaux succèdent des performances moins soutenues. Cette désillusion s'explique bien souvent par une coordination inadéquate des canaux de distribution et par une sous-exploitation des possibilités offertes par la technologie. Il est impératif d'évaluer le rôle des divers canaux de distribution dans la perspective du cycle de vie de la relation commerciale avec le client ①. Le réseau d'agences et les canaux électroniques ont des rôles différents et complémentaires à jouer selon l'étape du cycle de vie, le profil et le comportement du client, enfin les services en question. Par exemple, le téléphone s'est avéré être un moyen adéquat pour la vente d'assurance automobile. Par contre, il est trop coûteux dans la vente d'assurance vie.

D'une manière générale, les canaux électroniques ont des performances satisfaisantes en phases de prospection et de maturité, alors que le réseau d'agences et le face à face sont plus adaptés lors de la phase d'acquisition.

Peu de banques européennes gèrent les technologies de façon stratégique

Même si les niveaux de performances des différents canaux aux diverses étapes du cycle de vie de la clientèle dépendent d'un grand nombre de facteurs, l'avantage d'une approche intégrée de la gestion des canaux de distribution ne peut être contesté.

Cet état de fait place les banques directes, fonctionnant sans réseau d'agences, dans une position désavantageuse au fur et à mesure que le nouveau client mûrit dans l'utilisation des prestations. De même, les banques à réseau sans stratégie directe volontaire sont désavantagées dans le domaine du ciblage et de l'acquisition de nouveaux clients.

A chaque élément de la chaîne de service illustrée ② correspond un ensemble de technologies qu'il faut gérer. Peu de banques européennes gèrent ces dernières de manière stratégique. L'accent est généralement mis sur des points critiques ou à la mode, tel que récemment la technologie des centres d'appel, mais rarement sur l'ensemble de la problématique. La gestion des technologies devient de plus en plus complexe à mesure que l'investissement technologique augmente. Elle devient malgré tout essentielle dans l'établissement d'avantages concurrentiels s'appuyant sur une vision stratégique de l'évolution du métier.

En conclusion, les banques qui tireront avantage de la banque à distance seront celles qui exploiteront des bases de données client bien conçues, et qui disposeront de canaux de distribution et d'une stratégie de services bien orchestrée. Le succès dépend de quelques points cruciaux :

- gestion efficace des marchés, gestion intégrée des canaux et des produits, se focalisant sur les événements clés de la vie du client ;
- gestion efficace du cycle de vie de la clientèle ;
- gestion intégrée des technologies.

Ne pas sous-estimer la banque à distance

Aujourd'hui, peu de banques françaises ont une stratégie pensée et crédible dans ce domaine. Celles qui ont déjà mis en œuvre minitel et audiotex ont de réels atouts, mais beaucoup confondent encore la banque à distance avec la banque par téléphone (qui n'est qu'un sous-ensemble) ou les paiements électroniques. La banque à distance offre une excellente opportunité pour les banques européennes d'exploiter les nouveaux potentiels du marché. Ayant analysé sa situation stratégique, chaque établissement doit adopter, vis-à-vis de la banque à distance, une attitude à la mesure de ses moyens, de son patrimoine et de ses ambitions. ■