

La banque face à l'Internet

Les banques doivent réfléchir à la manière d'exploiter au mieux les potentialités d'Internet. Elles le considèrent encore trop souvent comme une évolution incontournable mais contraignante. Pourtant leur expérience du minitel est un atout et le marché des internautes est réel.



STÉPHANE MORVILLEZ

Directeur
Marché banque
Membre du
directoire

Sys-com

(Société de conseil
et d'ingénierie
en systèmes d'information)

Les banques françaises ont connu une aubaine unique au monde : le minitel. Après quelques années d'apprentissage, elles sont parvenues à proposer une offre de services en ligne bien conçue, qui engendre à la fois des économies (saisies effectuées par le client, réduction du nombre des demandes d'information en agence, etc.) et des recettes (abonnement d'une clientèle captive et système kiosque de France Télécom). Contrairement à ce qui se passe dans d'autres pays industrialisés, les économies administratives que pourrait procurer Internet sont déjà en partie réalisées. De plus, l'absence de fonction kiosque limite considérablement les perspectives de recettes, et il y a des investissements à effectuer... Bref, Internet est dans un premier temps perçu comme un centre de coût, une redondance du minitel, une technologie à subir. A quelques exceptions près, les banques françaises s'y engagent donc prudemment, en proposant des versions souvent amoindries de leurs services vidéotex (absence des cotations de la bourse en direct, par exemple) à des prix prohibitifs par rapport à l'esprit

du nouveau média. Pourtant les banquiers sont convaincus qu'Internet est beaucoup plus qu'une mode ou un gadget. Leur intérêt pour le média est déjà considérable. Leur expérience de la communication électronique est un atout pour l'avenir.

L'IMPACT D'INTERNET DANS LES RELATIONS DES BANQUES AVEC LEURS CLIENTS

Deux phénomènes méritent d'être notés :

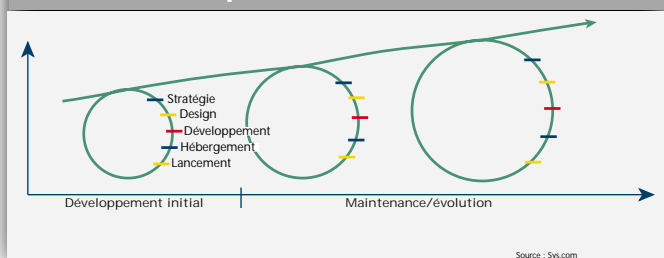
■ la transparence : on voit se multiplier aux Etats-Unis les services de comparaison (par exemple, Bankrate.com). Le client qui cherche un crédit immobilier, un crédit à la consommation, voire une simple ouverture de compte, est très rapidement orienté vers l'organisme le plus compétitif. Même si les consommateurs français restent pour l'instant plus fidèles que leurs homologues américains, l'importance de tels services peut être considérable à moyen terme ;

■ l'apparition de nouveaux acteurs : les sites portails généralistes (AOL, Yahoo, etc.) ou à thèmes (automobile, livre, disque, immobilier, etc.) induisent une transformation de l'intermédiation à travers le nouveau modèle de distribution des produits financiers qu'ils vont imposer. En effet, ces services ne se privent pas de proposer des crédits ou assurances en relation avec leur offre. Le banquier risque de se trouver à terme dans une position de fournisseur de produits, confronté à une vive concurrence sur les prix. Il risque de perdre une partie du contact avec sa clientèle, et donc de la connaissance de cette dernière. Les serveurs de comparaison évoqués ci-dessus peuvent aussi être considérés comme des nouveaux acteurs qui doivent leur existence à Internet. De même pour les *discount brokers* permettant d'intervenir sur les bourses du monde entier à des tarifs défiant toute concurrence.

QUELS SERVICES METTRE EN ŒUVRE ?

Internet, en tant que média, présente des caractéristiques véritablement nouvelles : la richesse de son interface graphique, le courrier électronique, l'envoi de

Internet, un processus itératif



documents multimédias, bientôt la visio-phonie... Toutes les banques doivent réfléchir à la manière d'exploiter au mieux ces différentes possibilités.

On distingue habituellement trois types de services Internet : les vitrines, les services interactifs, les services transactionnels. Nous pensons que cette typologie n'est pas adaptée au secteur tertiaire financier. D'une façon moins technique, plus stimulante, nous considérons qu'il n'existe que deux catégories de services : l'après vente, qui s'adresse aux clients déjà en portefeuille ; l'avant vente, qui est tournée vers les prospects, la conquête de parts de marché.

■ L'après vente est surtout un problème technique : comment exploiter au mieux le back office existant. Il faut faire preuve d'un grand pragmatisme, mettre en œuvre les concepts d'urbanisation qui permettent de valoriser au meilleur coût le système d'information.

■ L'avant vente est principalement une question de stratégie, d'imagination, de marketing : quels produits proposer ? sous quelles formes ? sur

quels sites ? avec quelles marques ? ; les notions de partenariats, de synergies sont fondamentales. Les résultats sont mesurés non pas par le compte d'exploitation la première ou deuxième année, mais en termes de nombre de clients gagnés, de coût d'acquisition, de rentabilité future de ces clients, en un mot de parts de marché. Incidemment, il faut noter qu'une bonne analyse des *hits* sur son service Internet peut générer une base de connaissance marketing particulièrement instructive. Par exemple, il est possible de mesurer très vite le succès d'une offre par rapport à une autre, ou d'adapter sa communication en fonction des questions reçues dans la messagerie. Quant aux solutions techniques, elles sont entièrement fondées sur la réactivité, la disponibilité, si nécessaire via la sous-traitance. Elles ne représentent que 20 % de l'investissement, contre 80 % pour le marketing.

UN SERVICE INTERNET SUPPOSE
UNE ORGANISATION PARTICULIÈRE

Le parcours d'une application informatique traditionnelle est linéaire : les utilisateurs expriment un besoin, les informaticiens élaborent une solution, puis prennent en charge la maintenance. Cette ...

■ *Net.Bank, qui dépend de la Bank of Atlanta, est un exemple intéressant de banque de crédit-épargne sur Internet. Dès la page d'accueil, le prospect se voit proposer 4 % de rapport annuel sur son compte chèque, et une décision sous 24 heures pour un crédit de 200 000 \$. Deux ans après l'ouverture, les clients se comptent par dizaines de milliers, et le coefficient d'exploitation bat tous les records.*

Les sept recommandations pour réussir la banque sur Internet

- 1 Elaborer un plan stratégique, avec objectifs et moyens (produits, cible, délais, budget, etc.).
- 2 Rechercher une politique d'alliance (portails, serveurs spécialisés).
- 3 Définir une gamme de produits adaptés aux médias et à la cible (*marketing one to one*).
- 4 Adapter la communication (design du site, référencement dans les moteurs et recherche, bandeaux publicitaires sur le web, communication interne).
- 5 Constituer les équipes pluridisciplinaires (avec un comité de pilotage pour faire vivre le site et définir les orientations à court terme en fonction de l'audimat).
- 6 Auditer en permanence (le monde Internet change chaque jour, un projet n'est jamais terminé).
- 7 Mesurer les résultats (dépasser l'approche comptable, tout en considérant que les investissements doivent être rapidement amortis).

dernière, tout au long des dix ou vingt ans que vivra le logiciel jusqu'à sa refonte, ne dépasse pas 10 à 20 % des coûts de développement initial. Avec Internet, les notions de développement initial et de maintenance perdent leur sens habituel. L'existant doit être en permanence examiné, comparé à la concurrence, modifié, amplifié. C'est un processus itératif, toujours en mouvement. Les équipes sont pluridisciplinaires, avec des informaticiens, des designers, des spécialistes du marketing, de la communication sur Internet, et bien sûr de la banque.

faces avec le *back-office* ;

- organisation des équipes pluridisciplinaires ;
- animation du processus itératif d'enrichissement des services. ●

Le marché des internautes

	Nombre d'internautes (en millions)	Part des internautes dans la population (en %)	Croissance depuis six mois (en %)
Allemagne	12,9	16	87
Royaume-Uni	106	18	63
France	3,9	7	50
Suède	3,8	43	90
Pays Bas	3,3	21	137

Une étude du Benchmark Group montre que 100 000 Français étaient, début 1999, abonnés à un service de banque sur Internet. La BNP (35 000 abonnés) en représente le tiers devant le Crédit lyonnais, le Crédit mutuel, Banque directe, le Crédit mutuel de Bretagne, la Bred et le CCF. Les banques décentralisées (Crédit agricole, Caisses d'épargne) semblent avoir été gênées par l'hétérogénéité de leur parc informatique. Par comparaison, 7,8 millions de Français gèrent leurs comptes par le biais de services minitel ou audiotel.

NB. Un internaute est une personne ayant utilisé Internet durant le dernier mois.

Source : Otec/Sys-com

LE MARCHÉ EST RÉEL

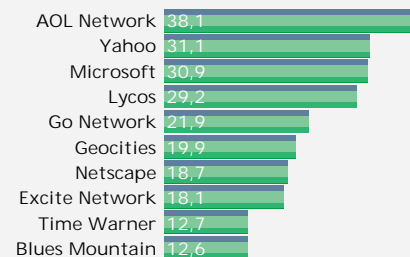
On peut considérer que dès aujourd'hui 10 à 20 % des titulaires d'un compte sont des internautes. Ce sont généralement des personnes actives, à fort pouvoir d'achat, multibancarisées et mobiles. Il y a des parts de marché à prendre sur ce segment très intéressant.

Dans un premier temps, les banques, comme d'ailleurs l'ensemble des acteurs économiques, ont donné trop d'importance à l'aspect technique du problème. Aujourd'hui, nous assistons à un virage salutaire, vers une approche qui privilégie la stratégie et le marketing. Les conseils extérieurs ont généralement structuré leur offre à plusieurs niveaux :

- participation à l'élaboration de la stratégie Internet, puis rôle de «mouche du coche» afin d'apporter des idées nouvelles ;
- comparaisons avec la concurrence, observatoire sur ce qui se passe sur le web à travers le monde ;
- communication et marketing Internet ;
- conception-réalisation des services, inter-

Hit-parade des sites portails

En millions d'utilisateurs dans le monde durant le mois de février 1999



Source : Internet professionnel.