



## LA BANQUE À DISTANCE SE SUFFIT-ELLE À ELLE-MÊME ?

DIDIER GEIBEN \*

La question posée « La banque à distance se suffit-elle à elle-même ? », replacée dans le contexte français bancaire des trois dernières années et de l'explosion de la bulle Internet, semble conduire inexorablement à une conclusion négative. Aucune banque n'a pu, en effet, démontrer jusqu'à présent sa capacité à développer en France avec succès une banque sans agence s'appuyant uniquement sur des canaux à distance. Les expériences de Banque Directe et de Zebank, et les tentatives timides de certaines grandes banques de détail dans ce domaine, se sont soldées par des échecs.

Les grandes banques de détail ayant dans le même temps réussi à bien intégrer les nouveaux canaux technologiques de la banque à distance dans leur stratégie de service, il est devenu dès lors politiquement correct d'adhérer à la pensée unique de la nécessaire complémentarité des canaux, le fameux *click & mortar* et le « Multicanal », et de railler la naïveté de ceux, nombreux, qui ont cru à la fin d'un modèle traditionnel de distribution. Désormais, les stratégies de CRM et de e-CRM, ayant pris le relais de l'Internet au firmament des vendeurs et consultants, mais qui sont loin d'avoir encore démontré leur capacité à générer un retour très lisible pour les banques, pourraient d'ici peu être vouées aux mêmes gémonies.

Cet excès inverse et ces jugements souvent péremptoires reflètent un nouvel effet de mode et manque de discernement. Pour prendre le recul nécessaire et ne pas risquer de donner l'impression que la réponse est déjà dans la question, celle-ci doit être précisée afin de permettre une analyse plus stratégique, ouverte et visionnaire.

Une certaine forme de banque sans réseau d'agences (le fameux *mortar* que l'on considère désormais comme le complément indispensable du *click*) pourrait-elle, et à quel horizon, répondre aux objectifs de ses

\* Président GM Consultants & Associés.



actionnaires et aux attentes de ses clients ? Le réseau d'agences restera-t-il enfin un maillon essentiel de la distribution de services bancaires ? De quelle forme de banque parle-t-on ?

Trois exemples permettent d'entrée de jeu d'illustrer que la question est légitime. Tout d'abord Egg en Angleterre, un modèle de banque, non encore abouti, certes, pour son actionnaire Prudential, apporte la preuve que la réussite est possible, mais dans un contexte précis : celui du marché britannique avec une certaine forme de banque. Les assureurs, ensuite, qui se sont lancés dans des activités de banque sans agence en s'appuyant commercialement sur leurs réseaux d'agents commerciaux et sur du multicanal (téléphone, Internet). Enfin ING, qui a réussi à s'imposer commercialement avec un seul produit d'épargne sans disposer d'un réseau d'agences.

Ces exemples appellent plusieurs commentaires :

- au-delà des effets d'annonce, leur succès n'est pas encore totalement confirmé ; il apparaît donc important de préciser les critères de « suffisance » ou de réussite. Ces exemples sont encore isolés et les banques traditionnelles « multicanal » demeureront le modèle dominant pour de nombreuses années ;

- pour réussir une activité bancaire, la confiance est primordiale ; ces acteurs ont réussi à créer une certaine forme de confiance sans disposer de réseau d'agences. Historiquement la confiance dans les banques traditionnelles s'est construite au travers d'une longue histoire de relations avec le public, matérialisées par des agences très visibles ayant pignon sur rue dans lesquelles le client se déplace. Ce modèle n'est aujourd'hui plus le seul : il est possible de créer cette confiance indispensable plus rapidement que par le passé sans disposer d'un réseau d'agences visibles dans la rue. Egg et ING le font grâce aux médias et à la publicité (TV, radio, presse). Comment imaginer autrement que des centaines de milliers d'épargnants français aient pu confier aussi rapidement leur épargne à ING, une marque inconnue du grand public il y a peu. Quant aux assureurs, ils entendent s'appuyer sur la confiance, gagnée dans leur métier de base et construite depuis plusieurs décennies, sans disposer d'agences très visibles du public ;

- il est donc possible de vendre des produits financiers et des services bancaires sans forcer le client à se déplacer dans une agence, mais au contraire en allant au-devant de lui et en captant ses moments de disponibilité dans son univers quotidien, à la maison, au bureau, en déplacement.

### *L'ÉCHELLE DE TEMPS*

L'échelle de temps est fondamentale pour l'analyse. Les clients consommeront-ils des produits et services bancaires demain comme

aujourd'hui ? Si l'on se situe dans les trois, voire cinq prochaines années, il n'y aura sans doute pas de changements fondamentaux des méthodes de consommation mais des mouvements d'évolution sont cependant déjà perceptibles. Aussi convient-il de les mettre en perspective car certains auront des conséquences sur la manière de consommer de la banque, c'est-à-dire d'acheter, d'utiliser, de s'informer, de corriger des problèmes relatifs à des produits et services bancaires. Trois points semblent devoir être mis en avant pour illustrer des évolutions comportementales allant dans le sens d'une moindre importance des agences pour assurer les services bancaires de demain.

*Le compte chèques, pivot actuel de la relation va perdre de l'importance*

L'entrée en relation est structurée aujourd'hui autour d'un compte chèques alimenté par des salaires ou rentrées régulières.

Ce compte chèques est l'héritage d'un schéma ancien autour duquel se structure la relation bancaire. Sur la base de ce schéma (un compte bancaire de dépôt non rémunéré et un chéquier gratuit) se construit le début d'une relation dans la durée avec notamment les autres moyens de paiement (carte en priorité mais également les prélèvements), les crédits (hypothécaires, prêts personnels, crédit renouvelable...) et l'épargne. On imagine aujourd'hui difficilement que cette entrée en relation puisse se faire sans une relation en face à face où, lors de cette rencontre, le banquier jauge le client en matière de potentiel mais également de risque.

Ce schéma est en train de bouger. Le compte de dépôt classique va devenir une commodité de plus en plus indépendante des moyens de paiement. Les cartes vont se développer au détriment du chèque et prendre des formes multiples (débit, crédit, porte-monnaie) pour permettre des paiements de contact et à distance. Egg et ING préfigurent en quelque sorte ce changement où la relation à distance prend le pas sur les canaux traditionnels : un jeune entrant dans la vie active peut ainsi transférer l'argent de son livret d'épargne vers un compte rémunéré chez ING, y faire verser ses salaires, effectuer des virements de ce compte vers un compte bancaire ouvert dans la banque de ses parents et l'activer avec une carte Egg de débit/crédit. Au moment d'emprunter pour acheter un appartement quelques années plus tard, pourquoi douter qu'il ne le fera pas avec Egg ou ING qui détiendront de nombreuses données pour prendre une décision rapide sans l'obliger à se déplacer dans l'agence de ses parents où il a un compte de dépôt.

La notion de face à face avec un banquier dans une agence ne sera pas indispensable à ce jeune qui pourra désormais disposer d'une multitude de services bancaires à domicile.

*L'offre bancaire va devenir multiple et de plus en plus ciblée*

Ces changements préfigurent à terme une relation bancaire plus éclatée. Les banques de détail travaillent aujourd'hui souvent brillamment pour l'éviter, mais le renforcement de la concurrence avec des produits de plus en plus sophistiqués, inventifs et ciblés de la part de nouveaux entrants vont favoriser de tels mouvements. Ces nouveaux entrants seront avant tout des distributeurs de services maîtrisant toute la panoplie du marketing, certains étant d'ailleurs des acteurs non bancaires souhaitant étendre l'influence de leur marque en s'approvisionnant chez les meilleurs producteurs de la place. Dès lors, la relation traditionnelle de proximité (l'agence du coin de la rue) deviendra mal aisée, voire impossible, et le client pourrait arbitrer en défaveur de déplacements trop multiples alors que l'Internet lui permettra une vue consolidée de ses différentes relations bancaires et raccourcira les distances qui le séparent de ses multiples produits.

Peut-être faudra-t-il laisser passer une génération, mais nos enfants ne consommeront pas de la banque comme nous le faisons aujourd'hui. Lorsque le client particulier aura besoin de voir son banquier, ce sera alors ce dernier qui se déplacera pour lui offrir des prestations de conseil à plus forte valeur ajoutée, comme c'est déjà le cas aujourd'hui pour les grandes entreprises et la clientèle patrimoniale.

*L'usage des technologies au quotidien va se banaliser*

La banalisation des technologies va favoriser ces évolutions des comportements. Nous n'en sommes encore qu'aux balbutiements en termes d'usage. La pénétration de l'Internet, et plus particulièrement du haut débit, est faible. Ce haut débit sera la véritable avenue vers les services bancaires de demain et facilitera la relation à distance. Au-delà de l'Internet sur PC, l'UMTS et la numérisation de la TV seront également des vecteurs de transformation des habitudes de consommation bancaire que nous ne soupçonnons pas aujourd'hui.

Parmi ces derniers, figurera un usage beaucoup plus répandu de l'e-mail pour se mettre en relation avec son banquier. Malgré la montée en puissance du multicanal, les organisations des banques n'ont pas encore intégré ces moyens que sont l'e-mail et le *chat*. Les jeunes générations beaucoup plus habituées à ces moyens de communication qui vont exploser avec le haut débit sur les réseaux fixes et l'UMTS mobile, seront demandeurs d'une relation plus aisée avec leur banquier grâce à ce moyen.

*DE QUELLE BANQUE PARLE-T-ON ?*

Trois phénomènes d'évolution de la banque de ces dix dernières années méritent d'être soulignés.

*Le rôle des agences dans le dispositif bancaire  
continuera à évoluer*

L'agence sur la rue est devenue un point de conseil dont la vitrine est constituée d'un mur d'automates où les clients peuvent faire de plus en plus d'opérations (retraits, dépôt de chèques, interrogation de comptes...). Les opérations administratives ont disparu des agences. Ces agences sont la conséquence d'un modèle ancien de distribution. Il n'est pas question de le changer radicalement, mais de l'adapter en profondeur. C'est ce qui a été fait depuis une dizaine d'années, mais force est de constater que ce modèle coûte encore cher en termes d'immobilisations de capitaux.

Un nouvel entrant dans les services financiers n'a pas aujourd'hui besoin de mobiliser autant de capitaux pour construire de tels réseaux d'agence. Est-ce à dire qu'il n'a pas besoin d'espaces physiques ouverts au public. Non, mais il les optimisera différemment, n'ayant pas à gérer les contraintes d'un réseau existant :

- des espaces d'automates seront nécessaires pour ne pas avoir à payer des charges trop élevées pour les retraits de ses porteurs de cartes. Mais l'optimisation jouera en faveur d'une redéfinition des lieux d'implantation, pour maximiser la visibilité de la marque et la sécurité des approvisionnements en billets des machines. Pour répondre à ces objectifs, de nombreux partenariats seront établis avec la grande distribution et des chaînes de magasins ;
- les espaces conseil ne seront donc plus collés nécessairement à ces espaces d'automates visibles du public, mais au contraire placés dans des lieux plus feutrés tels des espaces de bureaux propices à voir des clients en face à face pour la vente et le conseil.

Des points de distribution seront également établis chez les commerçants qui n'hésiteront pas à leur louer de l'espace (des *corners*).

*Distribution et production : deux métiers bancaires  
qui vivent chacun leur vie*

En séparant de manière de plus en plus claire, leurs activités de production et de distribution, les banques traditionnelles vont donc diversifier leurs réseaux de distribution en produisant des services pour d'autres marques de distributeurs. Mieux amortir un outil de production nécessitant toujours plus d'investissements et se développer, notamment à l'international, grâce à des partenariats *ad hoc* sont les deux principaux objectifs poursuivis. Cette extension de leurs circuits de distribution traditionnels qui s'effectuera en marque blanche ou en co-marketing fera de plus en plus appel à de la relation à distance, même si les partenaires disposent de réseaux de proximité.



*De nombreuses activités et segments de clientèle se passent déjà de l'agence*

Force est de constater que l'on se déplace de moins en moins en agence. La banque à distance se suffit à elle-même aujourd'hui déjà pour de nombreuses activités et segments de clientèle :

- les grandes entreprises et les PME ne se déplacent plus dans une agence. Les trésoriers, les comptables utilisent depuis plusieurs années le téléphone et les liaisons informatiques, depuis plus récemment l'Internet, pour leurs relations bancaires au quotidien. Quand ils ont besoin de conseil sur mesure, c'est généralement le banquier qui se déplace pour les rencontrer. L'expression *corporate banking* implique automatiquement une relation à distance telle qu'elle est comprise aujourd'hui dans le *home banking* des particuliers ;
- la gestion d'actifs (Sicav, actions...) des particuliers s'effectue de plus en plus sur Internet grâce à des services sophistiqués ;
- quant aux particuliers, ils sont de plus en plus nombreux à appeler leur banquier au téléphone et à se servir de l'Internet.

On peut donc affirmer qu'une certaine forme de banque à distance se suffit aujourd'hui à elle-même sans problème. Les agences bancaires n'ont que peu de signification pour cette forme de banque et aucun impact sur les parts de marché des banques sur ces segments de marché.

Que reste-t-il donc aux agences aujourd'hui en termes de clients ? Essentiellement des particuliers, des professionnels (artisans, commerçants, professions libérales) et des TPE. Ces segments de clientèle resteront servis pour un certain temps encore largement par les agences. Mais les paramètres mentionnés précédemment joueront en faveur d'une montée en puissance de la relation à distance :

- les segments les plus intéressants en termes de profitabilité seront écrémés par de nouveaux entrants très ciblés qui éviteront les réseaux d'agences coûteux détenus en propre ;
- les jeunes générations seront de plus en plus réceptives aux canaux de la relation à distance s'appuyant sur une intégration intelligente des technologies.

Ces phénomènes ne représentent pas à terme trop de risques pour les banques traditionnelles car les clients de plus en plus âgés qui continuent à fréquenter les agences sont généralement ceux qui disposent des avoirs les plus importants. Force est de constater cependant que les agences ont été soumises à un régime amaigrissant en Europe. Seules la France et l'Espagne ont fait exception à la règle, mais pour combien de temps encore ?

### Encadré n° 1 Le cas d'Egg au Royaume Uni et en France

Avec plus de deux millions de clients, Egg est considéré comme un succès au Royaume Uni. Lancée à l'automne 1998, son livret d'épargne a séduit 500 000 clients en six mois, et sa carte de crédit compte désormais près de deux millions de clients. À fin 2001, les pertes cumulées d'Egg s'élevaient à 750 M€. L'année 2002 prévoit un résultat plus satisfaisant, mais pour son actionnaire retrouver sa mise de départ suppose que 2 millions de clients généreront un profit moyen de 125 € par an pendant trois ans. Après avoir acquis chèrement ses clients, leur fidélisation et le développement de la valeur du portefeuille sont donc au cœur de la stratégie. Le succès de la banque à distance résulte dans une équation subtile de ralentissement des lourds investissements de départ en communication qui ne porte pas préjudice à la marque et permette tout à la fois de développer le portefeuille de clients et la valeur unitaire de chaque client.

Pour réussir en France, Egg s'appuie principalement sur trois piliers :

- une plateforme de production rachetée pas très cher à Zebank (un système d'information, un centre d'appels, un back-office, un agrément bancaire) ;
- une carte de crédit Visa originale et attractive sur le plan du prix à laquelle les Français ne sont pas habitués et qui ne les oblige pas à changer de banque ;
- un budget médias important pour imposer la marque auprès de son cœur de cible (plutôt jeune et aisé).

### *SATISFAIRE LES CLIENTS ET LES ACTIONNAIRES*

À terme, une certaine forme de banque à distance devrait donc se suffire à elle-même. Elle devra satisfaire ses actionnaires en montrant que des investissements en marketing et communication soutenus pendant plusieurs années peuvent produire au final un retour sur investissement satisfaisant. Cela passera nécessairement par une capacité réelle à gagner la confiance du public grâce à la qualité des produits et services et à un positionnement de marque forte.

Cette banque ne ressemblera sans doute pas à une banque de détail généraliste disposant d'une offre large. Elle sera au contraire concentrée



sur quelques segments ciblés de clientèle auxquels elle proposera des produits parfaitement maîtrisés de la banque au quotidien (moyens de paiement, crédit, épargne, gestion d'actifs...). Par des techniques de marketing et distribution pointues, elle cherchera ensuite à gagner une plus grande part de l'activité bancaire de clients de plus en plus multibancarisés.

Ces banques seront soit de nouveaux entrants sur le marché français, soit des émanations des banques traditionnelles. Ces dernières n'ont, quant à elles pas dit leur dernier mot en matière de banque de détail généraliste. Leur travail sur le multicanal, la gestion de la relation clients et le développement de la valeur clients aura un impact à terme sur la structuration de leurs réseaux d'agences qui seront de moins en moins un maillon essentiel de leur distribution. Cet impact n'a pas encore été trop perceptible, car si l'on s'accorde à dire que le rôle des agences a évolué, il demeure impertinent de penser que de plus en plus de clients ne vont plus éprouver le besoin de rentrer dans une agence ou s'y déplaceront de moins en moins.