



**NOVAMÉTRIE**

en partenariat avec



## INTERNET BANCAIRE, NOUVELLE VAGUE ?

Depuis quelques mois, certains événements sont venus susciter un nouvel intérêt pour l'Internet bancaire et de nouvelles interrogations parmi les banques. La progression constante des foyers équipés, la croissance impressionnante des connexions haut débit, le rachat par les leaders du marché des survivants de la nouvelle économie financière, la mise en ligne de nouvelles versions des sites des banques ont été autant de signaux d'un possible regain d'intérêt pour cette technologie, pour ce nouveau canal.

Capgemini, l'Efma, HP, Microsoft et Novamétrie<sup>1</sup>

ont donc jugé intéressant de faire un point sur l'Internet bancaire en essayant de savoir si une nouvelle vague était en train de se former. L'objet de l'étude, dont les principaux résultats sont repris ici, a été bien évidemment de confronter l'analyse et l'anticipation des banquiers avec la satisfaction et les attentes de leurs clients.



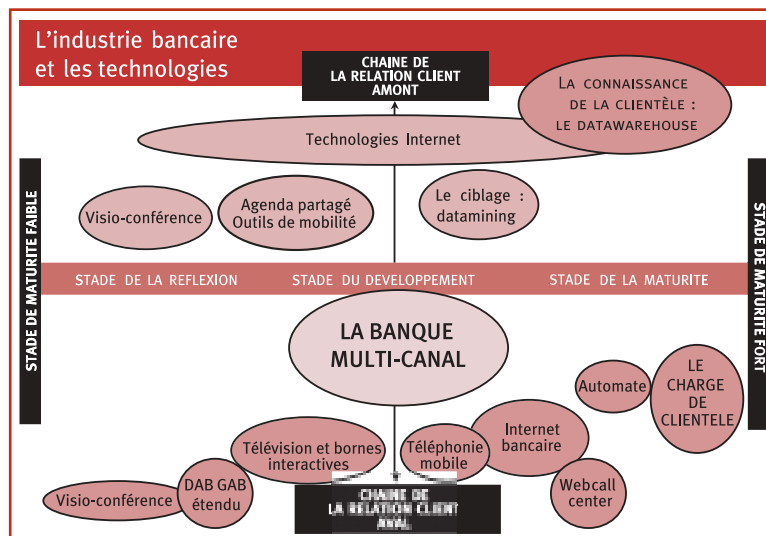
### INTERNET : LE NOUVEAU PARADIGME DE LA DISTRIBUTION BANCAIRE ?

Un premier constat s'impose : Internet est devenu un canal incontournable de la relation bancaire. Les banquiers constatent sa montée en charge permanente, certains notant déjà que le nombre de connexions Internet est supérieur au volume d'appels en agences. Quand aux internautes européens interrogés, ils utilisent beaucoup plus souvent les services financiers sur Internet qu'ils ne vont en agence ou téléphonent à leur banque. Sans être particulièrement étonnant, ce résultat mis en perspective révèle un changement de tendance fort et sans doute un nouveau paradigme de la distribution bancaire. En effet, le chargé de client-

tèle, qui était au cœur de la relation bancaire ces dernières années n'est plus nécessairement considéré comme tel. Désormais, tous les canaux bancaires doivent disposer d'une information cohérente, que le client passe par l'agence, le téléphone, ou qu'il utilise Internet.

L'objectif premier n'est plus d'informer au mieux le chargé de clientèle mais de s'assurer que sur tous les postes de travail, l'information client est homogène en temps « presque réel ». Dans la sémantique des dirigeants bancaires interrogés, il est de moins en moins question du chargé de clientèle et

1. Depuis 1998, Capgemini, l'Efma, Hp, Microsoft et Novamétrie étudient chaque année l'impact des technologies de l'information et de la communication sur le secteur bancaire.

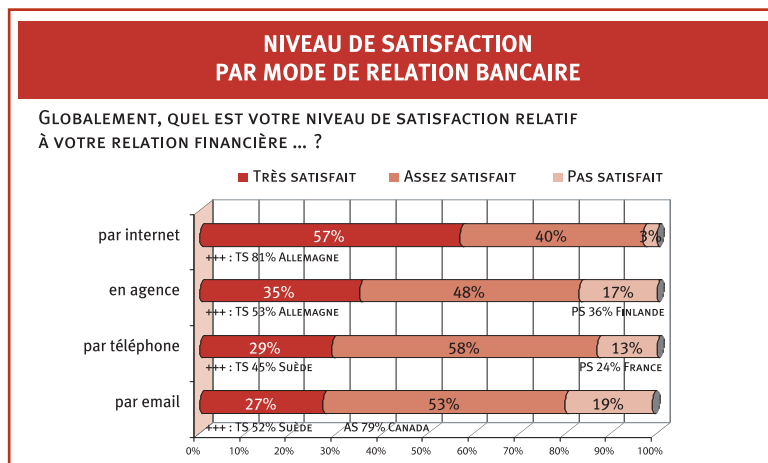


de plus en plus du poste de travail. Les internautes partagent le même sentiment : 96 % pensent que l'important est d'avoir une banque où toutes les informations clients sont toujours parfaitement à jour, quel que soit le canal utilisé. Ils sont nettement moins nombreux (67 %) à juger important qu'une relation soit suivie en agence avec un chargé de clientèle connaissant personnellement le client.

**Ainsi, la connaissance numérique que la banque doit avoir de son client dépasserait la proximité géographique du chargé de clientèle.**

Presque totalement dématérialisée, la relation bancaire serait-elle alors en train de se désincarner ? La place importante prise par Internet et la multiplication de centres d'appels en témoignent. Il s'agit certainement d'une tendance à suivre dans les prochaines années, et déjà, sur ce point, les dirigeants bancaires et le panel de consommateurs européens semblent se rejoindre.

La prise en compte d'Internet dans la distribution a contraint les banques à faire un important effort organisationnel. Au-delà de l'intégration d'une nouvelle technologie,



il a fallu faire évoluer les postes de travail, former les personnels à ces nouveaux outils, intégrer les nouvelles fonctionnalités du « front office » aux chaînes de production « back office ». **Pour toutes les banques, particulièrement les plus importantes et les mutualistes, il s'agit d'un énorme travail de « normalisation » du système d'information et des règles de gestion afférentes.** Cette révolution souterraine a eu comme principal conséquence d'offrir progressivement aux clients davantage de services en ligne : consultation des comptes, commandes de chèques, virements, gestion du portefeuille boursier, passation d'ordres...

De leur côté, les clients constatent que l'offre Internet des acteurs bancaires est en progression constante. Cela n'est pas forcément perçu comme une transformation radicale, mais comme une évolution positive permettant d'améliorer le service bancaire. En l'absence d'offres et de services nouveaux, la numérisation de la

relation, loin d'enrichir la relation bancaire, conduit à un effet de substitution des flux de l'agence vers les canaux de la relation distante, et d'Internet en particulier.

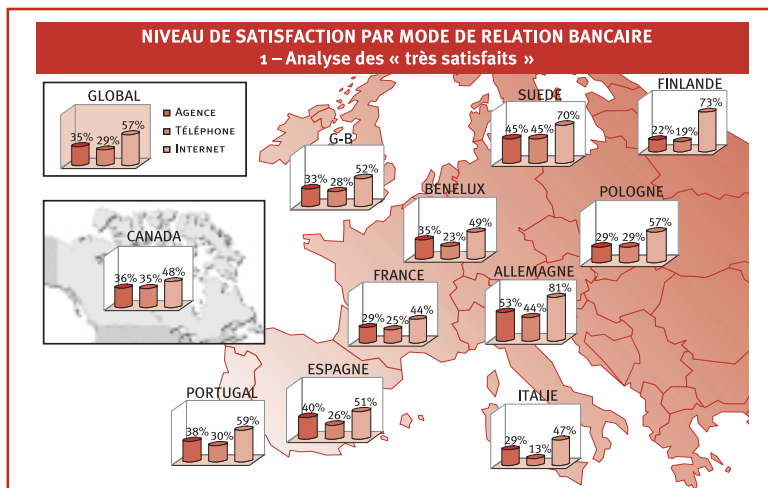
La transformation organisationnelle importante entamée par les banquiers, et qui - du moins le prétendaient-ils - avait pour objectif de mieux armer les chargés de clientèle face à leurs clients, n'a-t-elle pas pour conséquence de rompre progressivement la relation naturelle du chargé de clientèle avec son client ? Il est peut-être un peu tôt pour l'affirmer mais déjà 34 % des internautes considèrent l'intimité de la relation avec leur interlocuteur très satisfaisante sur Internet, soit seulement 4 % de moins que le score obtenu par l'agence. Ces deux scores sont faibles, mais au delà de la maigre satisfaction déclarée par les internautes, les scores relatifs prouvent aujourd'hui que des services Internet de base disponibles 24/24 heures apportent presque autant de satisfaction que l'agence.

#### QUELQUES PRÉCISIONS MÉTHODOLOGIQUES

Trente dirigeants de banques européennes ont été interrogés, lors d'entretiens menés en face à face entre le 27 mai et le 30 juin 2004, et sur la base d'un guide d'entretien d'une vingtaine de questions ouvertes.

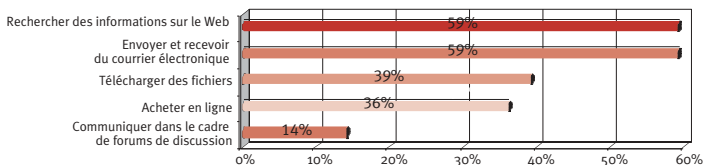
Parallèlement, 1 016 utilisateurs de services financiers en ligne (92 par zone géographique soit 9 %) ont également été interrogés. Le panel est représentatif d'un segment de clientèle haut de gamme. Il s'agit d'un échantillon de clients bancaires avertis, utilisateurs fréquents des services financiers sur Internet, et proposant une vision prospective. Banquiers et clients ont été questionnés sur les mêmes thèmes.

(1) Allemagne, Belgique/Pays-Bas/Luxembourg; Canada; Espagne; Finlande; France; Grande Bretagne; Italie; Pologne; Portugal; Suède.

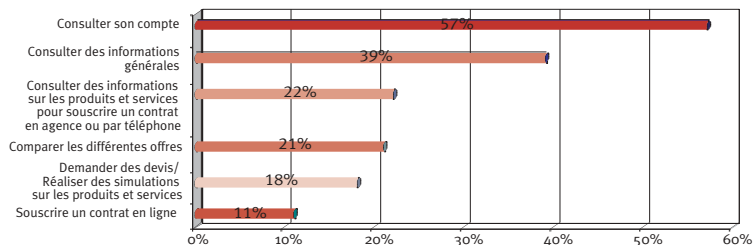


## LES UTILISATIONS D'INTERNET

D'UNE FAÇON GÉNÉRALE, UTILISEZ-VOUS INTERNET POUR ... ?



ET DANS LE CADRE DES SERVICES FINANCIERS, UTILISEZ-VOUS INTERNET POUR ... ?



En effet, Internet, est, pour les clients interrogés, le canal bancaire auquel ils attribuent la meilleure note de satisfaction, devant l'agence, puis le téléphone. Pour cette cible, la relation incarnée n'aura peut-être bientôt plus les qualités uniques et irremplaçables de proximité, de confiance et d'empathie qui lui étaient attribuées jusqu'à présent.

### INTERNET POUR QUELLE RELATION CLIENT ?

Les clients, pour des questions de facilité d'accès, de levée de la contrainte spatio-temporelle, et les banquiers, qui poursuivent des logiques de rentabilité et d'organi-

sation, plébiscitent Internet et procèdent à un transfert progressif de la valeur de la relation sur ce canal. Cette évolution posera, et pose déjà, la question des rôles respectifs du canal Internet et de l'agence bancaire dans le dispositif de distribution.

Sur ce point, concernant le canal Internet, des divergences très nettes apparaissent entre l'analyse des banquiers et la perception de leurs clients.

Ainsi, pour l'immense majorité des banquiers interrogés, Internet est un canal de distribution parmi les autres sur lequel est proposée une offre standard aux autres canaux. Or, pour les clients utilisateurs des

services financiers en ligne, Internet est bel et bien devenu le canal principal de leur relation avec la banque. Selon eux, il conviendrait de repositionner l'agence et le téléphone par rapport à lui.

Globalement, au niveau européen, les banques en ligne ou les offres exclusives Internet sont encore rares. Les banques, qui ne sont pas concernées par ces développements, considèrent ces opérations avec curiosité. Elles ne semblent constituer à leurs yeux que des épiphénomènes, particulièrement en France et en Allemagne.

Les clients de leur côté, sont très attentifs à toutes les nouvelles initiatives en la matière : ils sont 39 % à avoir détecté des offres et des services exclusivement Internet et 33 % des offres et des services différents de ceux qui leur sont habituellement proposés à travers les autres canaux.

D'ailleurs, il est frappant de constater que si les banquiers considèrent que désormais les opérations boursières sont désormais dévolues au canal Internet, les clients utilisent principalement Internet pour les opérations de base : consultation des comptes et virements bancaires, les opérations de Bourse étant reléguées



### L'E-MAIL, SUJET DE CONTROVERSE

Les clients reconnaissent ne pas utiliser, ou très peu, le courriel (e-mail). Ils ne connaissent d'ailleurs pas celui de leur chargé de compte. Résultat peu surprenant puisque la plupart des banquiers, qui constatent son déploiement et son usage galopant, refusent d'attribuer une adresse e-mail à leurs chargés de clientèle et préfèrent réfléchir à des systèmes de gestion optimisée des e-mails entrants. Or, la position des banquiers apparaît sur ce sujet paradoxale. La relation se désincarnant, l'e-mail constitue très certainement pour les internautes bancaires un moyen de garder une relation « intuitu personae » avec leur banque et leur conseiller.

En tant, pour des questions d'organisation, à attribuer des e-mails personnels à leurs chargés de clientèle, les dirigeants bancaires favorisent une nouvelle fois la désincarnation de la relation bancaire et accélèrent le déclin de la fonction du chargé de clientèle.

Certaines banques développent une vision industrielle de ce moyen de communication. Soucieux du temps de traitement qu'il nécessite, elles n'envisagent pas de faire autrement que de centraliser ce flux pour optimiser ses procédures de traitement. Quelques-unes sont d'ailleurs catégoriques : il n'est pas question que le chargé de clientèle dispose d'une adresse mail. Les nouveaux entrants, ou ceux dont le canal Internet est le principal canal relationnel, considèrent le mail incontournable. Ils constatent d'ailleurs que celui-ci permet de répondre à la plus grande partie des questions des clients, ou prospects, sans que cela pose un quelconque problème juridique. Pour certains, la « numérisation » des documents et l'évolution législative en la matière devrait permettre à terme de tout traiter, le cas échéant, par courrier électronique.

Et puis, quelques acteurs bancaires considèrent le mail comme un outil au service de la relation client et ne voient de fait aucune difficulté à ce que le chargé de clientèle en bénéficie.

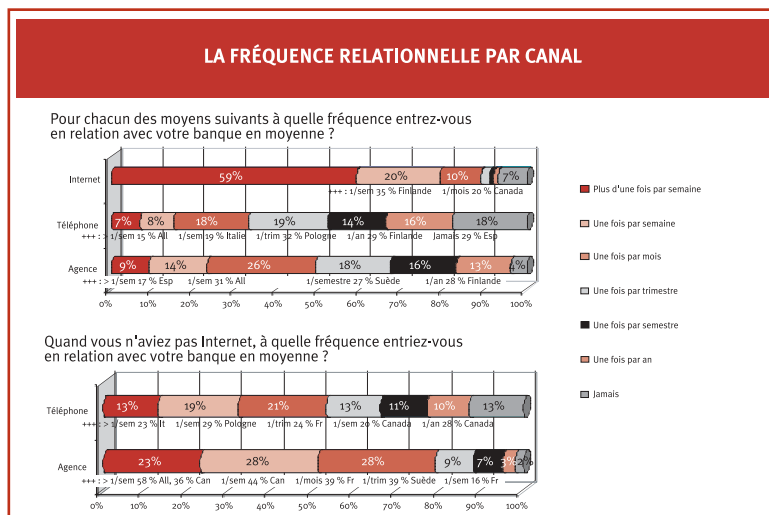
Ces positions contrastées prouvent que le courriel, indéniable succès d'Internet, constituera probablement un des sujets clés dans les mois à venir. Certaines banques ont d'ailleurs le projet de procéder à une analyse des mails entrants pour les diriger directement vers le conseiller adéquat, quand l'interlocuteur est considéré être à forte valeur ajoutée.

aux dernières places des usages. De même, si le couplage Internet et téléphone constitue une priorité organisationnelle pour les banques, les clients de leur côté apprécient fort peu le téléphone et semblent privilégier le couple Internet/Agence.

Le marketing relationnel et l'e-crm devraient donc constituer dans les mois et années à venir un des sujets clés des évolutions qui toucheront l'Internet bancaire. Certains établissements, comme de nombreux professionnels, voient dans Internet un des canaux, si ce n'est le canal, de la connaissance client. Il s'agit pour eux d'un important potentiel encore inexploité. Les clients constatent, quant à eux, que la connaissance par la banque de leur profil et de leur historique est actuellement bien plus importante en agence ou même au téléphone que sur Internet. D'une manière générale, ils jugent d'ailleurs les services encore très limités sur Internet et les banquiers constatent qu'après avoir raisonné audience et trafic, il leur faudrait aujourd'hui raisonner produit(s). Le canal du marketing « one to one » ne remplit absolument pas son rôle aujourd'hui. Il offre des services de base et ne permet pas aux consommateurs de bénéficier d'offres et de services adaptés à leur profil.

### INTERNET BANCAIRE : EFFET VITRINE ET NOUVELLES FORMES DE CONCURRENCE

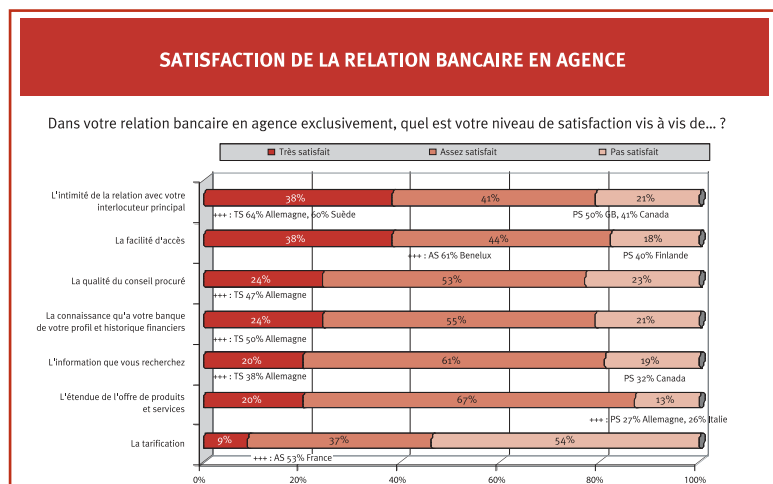
En Europe, Internet a largement favorisé la multi bancarisation sur



la cible des catégories socioprofessionnelles élevées. Bien sûr, les pays dans lesquels des offres de services bancaires alternatives se sont développées sont principalement touchés (Portugal, Royaume-Uni, Bénélux), mais le phénomène se généralise à l'ensemble des pays. Ainsi, plus d'un tiers des internautes interrogés ont une deuxième ou une troisième banque Internet. Etonnement, ils sont allés y chercher des services basiques et ne sont pas nécessairement très satisfaits de leurs autres banques. Beaucoup de représentants du monde bancaire contestent l'impact de l'Internet bancaire en évoquant le faible PNB généré. C'est un fait; toutefois, ils semblent oublier l'impact considérable de l'effet d'affichage d'Internet. Aujourd'hui, peu de CD musicaux ou de DVD se vendent sur Internet. Mais les prix affichés sont tels que les leaders du marché, pour conserver leurs positions, doivent

adapter leur prix de vente. En matière de services bancaires, un phénomène similaire est à prendre en compte : comptes rémunérés, cartes gratuites, services 24/24 heures etc... - à défaut de détourner la clientèle - ont créé de nouvelles références de service dans l'esprit des clients. Les banques ne peuvent plus l'ignorer ; elles ne l'ignorent d'ailleurs pas.

Deuxième tendance dans la prolongation de la première : les nouveaux entrants peuvent encore s'imposer et se développer. En France, la vision est quelque peu déformée par les nouveaux entrants ayant subi des échecs. Pourtant, les nouveaux entrants européens existent et ils sont visibles des clients bancaires qui les ont vu progresser ces dernières années, un peu plus vite que leur banque principale d'ailleurs. Qu'ils s'agissent des banques directes proposant des produits d'épargne, les courtiers en ligne, les bancassuranceurs, ces nouveaux prestataires sont visibles et semblent crédibles. Il est à noter aussi que pour 50 % des clients interrogés, les organismes non financiers (grande distribution, opérateurs de téléphonie, etc...) sont légitimes pour proposer par Internet des services bancaires et financiers. Il ne s'agit là que d'un effet déclaratif mais qui pose la question de la valeur ajoutée perçue par les clients de la distribution bancaire. Elle est suffisamment faible pour que d'autres s'en chargent.

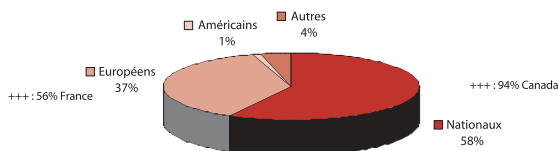


## LÉGITIMITÉ DES ACTEURS NON FINANCIERS

Les organismes non financiers (grande distribution, opérateurs de téléphonie, etc...) sont-ils légitimes pour vous proposer par Internet des services bancaires et financiers ?



Pour être légitimes à vos yeux, les intervenants financiers sur Internet doivent-ils être... ?



Les clients ont le sentiment diffus de ne bénéficier que de services à faible valeur ajoutée. Et les leaders bancaires, de leur côté, laissent entendre que le marketing relationnel et le haut débit vont constituer des axes de développement forts pour les années à venir. Les clients étant équipés, les banques ayant terminé leur mutation industrielle, va-t-on voir émerger de nouvelles formes de services ou bien les banques vont continuer à faire de la résistance comme elles reconnaissent en avoir fait ?

Comme le développement de véritables services à valeur ajoutée sur Internet poserait cruellement la question du rôle de l'agence et des collaborateurs y travaillant, on peut se demander parfois si les leaders bancaires n'ont pas décidé, tacitement, de ne pas aller trop vite en la matière afin de laisser la pyramide des âges faire son effet. Les départs en retraite nombreux, qui auront lieu dans les années à venir, devraient permettre tout naturellement une recomposition du service bancaire, sans coût social élevé.

On peut cependant aussi se demander si les dirigeants bancaires ne craignent pas non plus de déséquilibrer leur modèle économique largement fondé aujourd'hui sur la densité de la présence physique. En participant à l'amélioration des services financiers en ligne, en favorisant la désincarnation de la relation bancaire, les banques peuvent certes apporter

de nouveaux services à leurs clients mais risquent en même temps de banaliser leur modèle en le dématérialisant totalement. Il existe là un risque économique si grand que la pertinence marketing et commerciale, aussi forte soit elle, pourrait bien être remise au second plan.

### INTERNET N'EST PLUS LA BÊTE NOIRE DES ÉTATS MAJORS

« On a transformé un ennemi potentiel en réussite ». Les dirigeants interrogés sont soulagés. De toute évidence, les acteurs ont tous souffert des excès des années 2000. L'engouement artificiel, l'argent omniprésent, les conseils avisés quand ils n'étaient pas péremptoirs, la profusion des nouveaux outils et des nouvelles solutions ont fait tourner les têtes. Tous ont commis des erreurs et fait des mauvais choix dans la précipitation. **Tous reconnaissent néanmoins que le métier d'intermédiaire financier a fortement**

évolué et que l'impact des nouveaux entrants n'a pas été neutre. Des sites de courtage en ligne et d'informations financières ont pris des parts de marché importantes, ce qui a contraint les banques traditionnelles à faire évoluer leur offre tant en terme de services, de prestations que de prix. Certains chiffres évoqués sont éloquentes, un leader national annonçant que 70% des ordres de bourse passent par Internet.

Le contexte actuel n'est bien évidemment pas très favorable à ce qui constitue tout de même une révolution. L'atonie et l'incertitude des marchés financiers ne dopent pas actuellement cette activité, les investisseurs, et les particuliers notamment, étant sur ce point particulièrement prudents. Mais ils sont nombreux à l'annoncer : un nouveau cycle haussier démontrerait avec beaucoup plus d'acuité les évolutions significatives dans cette activité des usages et des parts de marché.

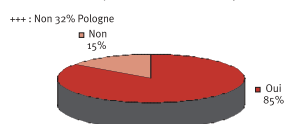
Autre constat : Internet n'a pas bouleversé la donne, déstabilisé le marché et favorisé l'émergence de nouveaux acteurs puissants. Comme plusieurs le font remarquer, le secteur bancaire et les métiers de l'argent ne peuvent pas être comparés à d'autres formats de distribution. Amazon représente un cas à part qui n'aurait pas pu émerger dans les secteurs financiers.

Et pourtant, les analyses sont plus contrastées selon le sous-groupe d'appartenance. Une première

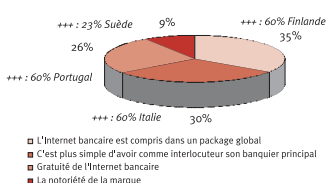
**INTERNET BANCAIRE**  
*Une nouvelle vague ?*

## INTERNET, PRINCIPAL CANAL DE LA RELATION CLIENT

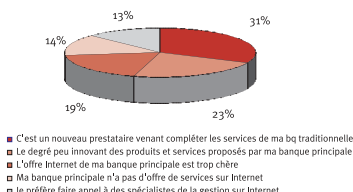
Le site bancaire que vous utilisez le plus fréquemment est-il celui de votre banque principale ?

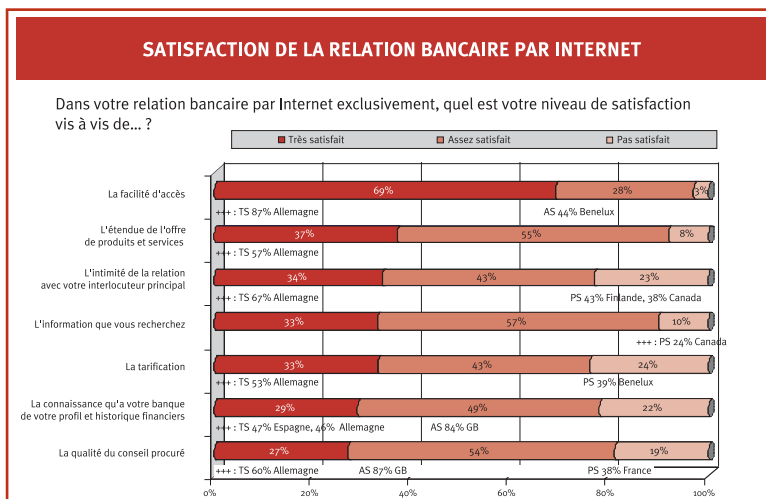


Si oui, pourquoi avez-vous choisi ce site plutôt qu'un autre ?



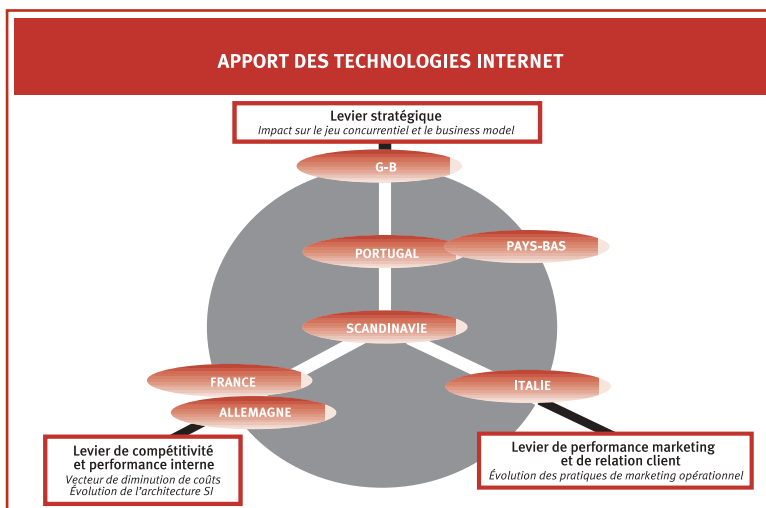
Si non, pourquoi avez-vous choisi une autre offre sur Internet que celle de votre banque principale ?





contournables. La banque multicanal est apparue comme une réponse obligatoire à l'agression des nouveaux entrants. Dans ces pays, les dirigeants interrogés considèrent Internet comme un nouveau canal et l'outil qui a permis le déploiement d'une nouvelle banque.

Quant aux banquiers français, ils donnent le sentiment d'avoir tout fait pour éviter le pire. Mais le soulagement a un arrière goût d'amertume. Il fallait revenir à la raison, de tels changements nécessitant du temps pour que les clients s'adaptent. L'Internet bancaire ne pouvait en aucun cas correspondre à un nouveau business, il était une prolongation et une amélioration notable des outils télématiques existants. La maîtrise des banques sur ces sujets et sur la monétique, a de toute évidence influencé l'attitude des acteurs installés face à toute menace de nouveaux entrants.



différence se fait sentir entre les acteurs français et leurs confrères européens. Dans les autres pays de la communauté, au Royaume-Uni, au Bénélux, en Espagne ou au Portugal, des nouveaux entrants ont pris des parts de marché significa-

tives. La banque directe est une réalité qui attire et fidélise des clients. Elle répond à une demande du marché et les banques de réseau doivent en tenir compte. ING direct, Egg UK, BCP au Portugal sont des acteurs installés et in-

Enfin, les nouveaux entrants montrent une attitude plus prudente ou plus modeste. Internet est bien souvent pour eux, avec un couplage téléphonique, l'unique mode de distribution. Ils n'en utilisent pas d'autres et le trouvent donc incontournable. Mais, leurs parts de marché sont encore modestes, l'apprentissage est en cours et le potentiel de cette relation bancaire reste encore largement à transformer. □

# UNE PHASE DE MATURITÉ ET DE RATIONALISATION POUR LES SERVICES DE L'INTERNET BANCAIRE DE LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

« Un service Internet comporte les quatre composantes d'un marketing mix classique (produit, prix, distribution et communication). Ainsi, au moment du lancement d'un nouveau produit, le chef de produit doit systématiquement intégrer le fait que cette offre va pouvoir faire l'objet d'une pré-vente en ligne, d'un achat en ligne et d'une gestion en ligne », explique Olivier Chedeville, Directeur marketing de la banque à distance à la Société Générale.

• *Dans le domaine de la banque en ligne, quelle a été la stratégie de la Société Générale au cours des dernières années ?*

Olivier Chedeville : La Société Générale a offert des services transactionnels dès le démarrage de l'Internet en France mais il s'agissait alors de services Minitel améliorés. En réalité, les grands développements ont, bien sûr, eu lieu en 1999/2000. Puis, à partir de 2001 nous avons entamé une réorientation. Aujourd'hui, nous nous situons donc dans une phase de maturité et de rationalisation de l'organisation. Ainsi, sur le plan applicatif par exemple, nous travaillons pour que les différentes applications fonctionnent sur le même socle de la façon la plus rationnelle possible. Sur le plan graphique, nous recherchons de la cohérence et, enfin, en ce qui concerne les ressources humaines, l'objectif est de pouvoir réunir et faire travailler ensemble les professionnels du marketing et les techniciens d'Internet. Nous oeuvrons actuellement sur ces trois composantes.

• *Comment se positionne l'offre Internet vis-à-vis des autres canaux de distribution ?*

Dans les premiers temps du déploiement de l'Internet, les banques ont cherché à caler le comportement du consommateur sur les différents canaux proposés. Elles ont évidemment vite pris conscience que le client n'est pas monolithique; autrement dit, il choisit d'utiliser tel ou tel canal en fonction du besoin du moment, de la nature de l'opération à réaliser. En réalité, les différents canaux ont des usages différents et se « cross fertilisent » les uns avec les autres. Aujourd'hui, il existe donc nécessairement une forte interconnexion des différents canaux. Le client utilise donc sa banque comme il le souhaite, en fonction de son style de vie, de ses attentes et de ses demandes ponctuelles.

• *Quelles sont les conséquences pratiques de cette interconnexion ? Comment se décline votre stratégie Internet ?*

Durant une première étape, Internet a été considéré comme un

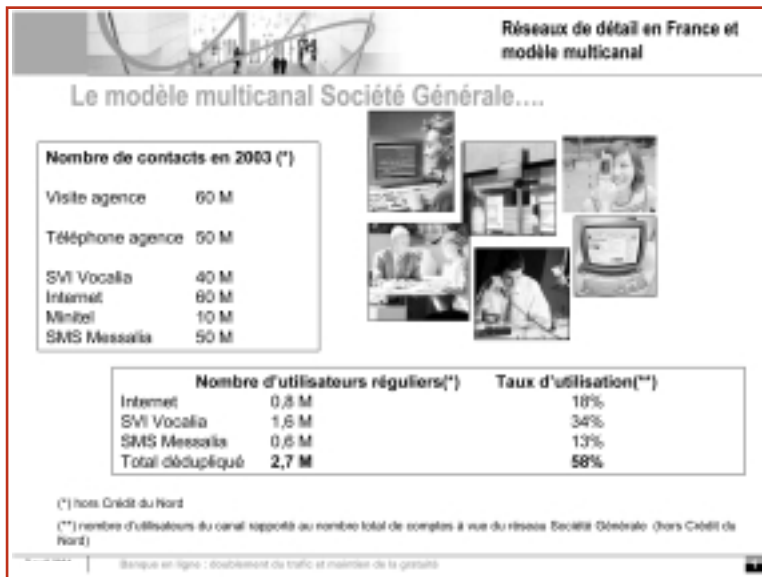
simple canal permettant au client de se brancher sur sa banque pour effectuer des opérations de consultations de comptes, des virements et des opérations de Bourse. La deuxième étape, celle où nous nous situons aujourd'hui, consiste à présenter une offre marketée. Nous considérons donc qu'un service Internet comporte les quatre

## QUELQUES CHIFFRES CLEFS

Le groupe Société Générale est la 8<sup>e</sup> entreprise française et le 5<sup>e</sup> groupe bancaire de la zone euro par sa capitalisation boursière. Il emploie 88 000 personnes dans le monde entier. Ses activités s'articulent autour de trois grands métiers : les Réseaux de détail & Services financiers, les Gestions d'actifs, Gestion privée & Métier Titres, la Banque de financement et d'investissement.

- Produit net bancaire 2003 : 15 637 millions d'euros
- Résultat d'exploitation 2003 : 3843
- Résultat net 2003 : 2755
- Résultat net part de groupe 2003 : 2492 (dont 1393 pour les réseaux de détail et les services financiers).

**INTERNET BANCAIRE**  
Une nouvelle vague ?



composantes d'un marketing mix classique (produit, prix, distribution et communication). Cela signifie notamment qu'au moment du lancement d'un nouveau produit, le chef de produit doit systématiquement intégrer le fait que cette offre va pouvoir faire l'objet d'une prévente en ligne, d'un achat en ligne et d'une gestion en ligne. Internet représente une composante des différentes offres. Au-delà, il s'agit même d'un élément concurrentiel entre établissements. Notre tâche est donc de faire du marketing de distribution et d'adapter les canaux en fonction du type de clientèle et du produit considéré.

• **Pourquoi défendre le principe de la gratuité d'accès au service Internet ?**

Contrairement à certains de nos concurrents, nous avons effectivement choisi de pratiquer la gratuité de l'accès car notre enjeu n'est pas de faire de la rentabilité à court terme mais de construire une relation à long terme avec les clients. Nous persistons donc à croire que ce modèle est justifié puisqu'il correspond à une vision globale du client et à la tendance actuelle du marché. En outre, considérer la seule approche de rentabilité à court terme pourrait conduire à abandonner certains canaux de

distribution peu rentables mais qui font partie d'une vision globale intégrante des services proposés aux clients.

• **Quelles sont les conséquences applicatives du développement d'Internet ?**

Elles sont importantes. A l'origine nous avons deux mondes : celui de l'informatique des agences et celui relatif aux différents autres canaux qui remontait à l'époque du Minitel. Aujourd'hui, compte tenu du nombre de clients et de l'ampleur des opérations concernées, il est nécessaire d'homogénéiser les structures de base de données. Cela s'intègre à la mise en place de notre nouvel outil de GRC (Gestion de la Relation Client) développé par Siebel. Cette application infor-

**COMMENT LES FRANÇAIS UTILISENT-ILS L'INTERNET BANCAIRE ?**

La Société Générale a souhaité en savoir plus sur les français et leur rapport à l'Internet bancaire à travers une étude menée par l'Institut BVA en mars 2004. Les principales conclusions de ces travaux sont les suivantes :

- 42,7 % des personnes interrogées ont estimé qu'Internet leur permettait de gérer plus facilement leur argent ;
- 26,7 % des français se sont connectés sur le site Internet de leur banque au cours des six derniers mois ;
- les français vont sur le site Internet de leur banque pour consulter leur(s) compte(s) (94,3 %), effectuer des virements (63,4 %), faire des opérations de bourse (9,6 %) ;
- 56,9 % des utilisateurs se connectent à Internet pour consulter et/ou gérer leurs comptes plusieurs fois par semaine.
- 86,4 % des utilisateurs ont le sentiment de gagner du temps en consultant leur(s) compte(s) sur Internet.
- 26,4 % des personnes interrogées ne savent pas si leur banque fait payer à ses clients un abonnement pour la consultation des comptes par Internet.

matique commune permet un partage de l'information client en temps réel par tous les acteurs, tous les canaux, tous les marchés. Elle est déployée sur l'ensemble du réseau depuis novembre 2003. □





**Miguel Maya**

Directeur Général et responsable  
de la Banque par Internet, Millennium bcp

## LA STRATÉGIE DE MILLENNIUM BCP COMMODITÉ ET CONVIVALITÉ, UN PUISSANT TREMPLIN

*« La commodité et la convivialité de l'offre en ligne ont montré qu'elles constituaient un puissant tremplin vers une fidélisation client accrue et vers des contacts personnels plus rentables que ceux obtenus par le biais des canaux classiques ».*

*Pour son activité en ligne, Millennium bcp a, en effet, atteint des taux de pénétration sur le marché de 14 % pour le grand public, 40 % pour les petites entreprises et 90 % pour les grands groupes.*

*Explications sur cette stratégie.*

Oubliée l'époque de la démesure Internet, quand nombreux étaient ceux qui prédisaient que l'avènement du monde en ligne annonçait l'effondrement des canaux traditionnels. Révolue aussi l'époque des investissements peu judicieux dans des activités autonomes et souvent sans rapport aucun avec les modèles économiques qui formaient le socle de la marque principale.

On assiste aujourd'hui à un mouvement inverse. Les nouveaux excès sont à l'opposé, le monde en ligne devenant un simple complément au modèle physique et n'apportant qu'une faible valeur ajoutée à la politique globale de marketing. Ceci empêche les banques de saisir les occasions offertes par Internet d'identifier les profils clients et de faire progresser leur fidélité à la marque. Il s'agit d'une version affaiblie d'un modèle économique d'offre multicanal intégrée et cohérente.

La stratégie actuelle de Millennium bcp est confortée par deux importantes constatations faites sur le marché :

- La confiance des consommateurs et l'attachement émotionnel à une

marque ne peuvent naître que d'un contact personnel avec un client ;

- « Vous pouvez le faire où, quand et comme vous le voulez » représente une offre particulièrement appréciée des groupes de clients jeunes et aisés.

La commodité et la convivialité de l'offre en ligne ont témoigné de leur efficacité en tant que puissant tremplin vers une fidélisation client accrue et vers des contacts personnels plus rentables que n'offraient les canaux classiques, agence et téléphone. Pour autant, le succès de cette politique n'a été rendu possible qu'après :

- Le développement d'une base de données multicanal intégrée pour les contacts client ;

- Et le développement rapide d'offres de produits. L'offre de produits doit être perçue comme cohérente par le client quel que soit le canal, mais elle ne doit pas nécessairement être identique sur chaque canal, aussi longtemps que le client le perçoit comme un avantage pour lui-même et pour la banque.

Notre approche de la migration des clients vers Internet repose sur

notre observation du comportement client. Cela nous amène à considérer que cette migration est subordonnée aux bénéfices évidents que le client et la banque pourraient tous deux en retirer. Elle se produit lorsque les produits et services en ligne allient commodité, simplicité, rapidité et coût plus faible chaque fois que possible, pour les deux parties. Enfin, elle exige des pratiques commerciales efficaces, une redéfinition des valeurs de la chaîne sur un système STP (Straight Through Processing - traitement automatisé et continu des paiements) entièrement intégré et une culture qui associe qualité élevée et faible coût.

Le nombre total d'utilisateurs (souvent considéré comme la mesure du succès de la banque en ligne) a donc été remplacé par l'indice de pénétration chez les clients qui apprécient la banque en ligne et qui offrent dans le même temps une rentabilité à la banque. Nous avons atteint des taux de pénétration de 14 % pour le grand public, 40 % pour les petites entreprises et de 90 % pour les grands

**INTERNET  
BANCAIRE**  
*Une nouvelle  
vague ?*

groupes, ce qui fait de Millennium bcp le leader de la banque sur Internet au Portugal.

Une preuve de la valeur ajoutée d'Internet pour le client et la banque est sa capacité de fournir des indicateurs de tendance sur le mécontentement client et son départ annoncé. Nul n'ignore que « les internautes européens utilisent les services en ligne bien plus souvent qu'ils ne se rendent dans les agences ou appellent leurs banques » - *La Lettre d'EFMA, août 2004*. Internet nous a permis d'anticiper tout signe de mécontentement chez les clients utilisateurs. Grâce à cela, nous avons atteint des taux de rétention très supérieurs à ceux que nous obtenons en étudiant les portefeuilles clients ou en les contactant après leur départ.

#### LA BANQUE EN LIGNE DÉVOILE PLUSIEURS « INDICATEURS DE TENDANCE »

La banque en ligne peut également fournir plusieurs autres indicateurs de tendance sur les besoins client, sur la base des modèles de transaction et de la navigation. Tout en respectant totalement l'exigence de confidentialité, Millennium bcp examine les changements importants dans les « comportement et la consommation par profil » avant de prendre personnellement contact avec le client, pour répondre à ses besoins financiers (par ex., prêt immobilier, assurance voyage, crédit automobile).

Tout ceci nous a aidé à améliorer la qualité des ventes, en guidant « le personnel à vendre le bon produit au client ». De fait, en adaptant l'offre de produit aux besoins du client, nous créons un partenariat émotionnel avec lui, facilitant ainsi le processus de vente à court terme comme à long terme.

Le suivi des simulations de crédit immobilier faites sur [www.millenniumbcp.pt](http://www.millenniumbcp.pt) illustre bien le succès de cette stratégie. Une rapide analyse du risque crédit est effectuée et un spécialiste crédit du centre d'appels (ou le gestionnaire de clientèle s'il s'agit d'un client aisé) contactera le client dans les 48 heures qui suivent, à chaque fois que l'analyse sera favorable. Le taux de réussite est remarquable. La simulation est également accessible aux personnes qui ne sont pas encore clientes, mais elles doivent fournir leurs coordon-

nées si elles souhaitent être contactées personnellement.

#### ETRE DISPONIBLE À TOUT MOMENT ET PARTOUT

Il est intéressant de souligner certaines caractéristiques de la politique de Millennium bcp vis-à-vis des services en ligne, car elles sont destinées à accroître la perception de valeur chez nos clients :

- Etre disponible à tout moment, partout. Ceci exige un effort important du côté informatique.
- Rendre disponible en ligne l'ensemble des principales transactions qui représentent 80 % de l'interaction régulière entre les clients et la banque.
- Différenciation de prix. Certains virements sont gratuits. Le prix des transactions boursières est en moyenne inférieur de 37,5 %. Les ordres déposés mais non exécutés sont gratuits sur Internet.
- Une communication personnalisée avec les clients. Les modèles de CRM nous permettent d'envoyer et d'afficher en ligne des publicités/messages différents selon les profils client.
- L'enregistrement et l'accès sécurisé aux codes et mots de passe utilisateur sont très simples. Ils peuvent être effectués dans n'importe quelle agence ou par le biais de tout DAB au Portugal (il en existe plus de 10 000). L'option DAB est très pratique, particulièrement pour l'attribution d'un nouveau mot de passe (les utilisateurs ont très souvent tendance à les oublier).
- Les clients qui en ont besoin peuvent être familiarisés avec les services en ligne de la banque dans les agences, souvent par le biais de points d'accès Internet dédiés ou de démonstrations concrètes par serveur vocal interactif. L'expérience montre que les clients apprennent plus rapidement à utiliser la banque en ligne pour les

transactions qu'ils effectuent le plus souvent dans les agences ou par DAB.

- Lorsqu'un client n'a pas accédé au site [www.millenniumbcp.pt](http://www.millenniumbcp.pt) pendant plus de 45 jours, il reçoit un courriel personnalisé lui expliquant comment se connecter et décrivant des fonctionnalités susceptibles de l'intéresser. S'il a un gestionnaire de compte, le courriel est remplacé par un contact personnel.
- Les clients qui bloquent leurs codes sont immédiatement contactés par téléphone, pour les aider au déblocage ou pour leur rappeler comment obtenir un nouveau code d'accès. Ce contact contribue à accroître la confiance de la clientèle dans le contrôle de la sécurité exercé par la banque.
- Le nombre de clients en ligne croît à un rythme rapide :

	30-04-2004	30-04-2003	30-04-2002
Clients en ligne	1.115.784	543.806	170.850
Croissance	+105 %	+218 %	-

- Aujourd'hui, cette clientèle représente :
  - 50 % de tous les virements effectués par la banque ;
  - 51 % de tous les ordres de bourse ; Millennium bcp arrive en tête avec 13 % de l'ensemble des ordres de bourse en ligne ; le suivant ne détenant que 5,8 % de part de marché ;
  - 65% de l'ensemble des simulations de crédit immobilier effectuées par la banque.
- Nombre moyen de produits et de services utilisés par les clients Internet de Millennium bcp :

	31-03-2004	31-03-2003	31-03-2002
	5,61	5,47	4,86

Si l'on examine le suivi clients, on constate que 96 % sont satisfaits ou très satisfaits ; 97 % achètent de nouveau et 99 % recommandent ces services à d'autres.

#### UN SITE PLÉBISCITÉ PAR LA PRESSE ET LES ANALYSTES EN 2004

- Meilleur site grand public intégré en Europe, par Global Finance.
  - Meilleure banque portugaise pour les grandes entreprises / institutions, par Global Finance.
  - Meilleur site européen de négociation de titres en ligne, par Global Finance
  - Meilleur site financier portugais, pour la troisième année consécutive, par PC Guia.
- Et Meilleure banque grand public en ligne au Portugal, par Global Finance.



# KBC BANK DÉVELOPPE SON OFFRE INTERNET VERS LES SENIORS

*Les seniors représentent une vraie cible pour les services électroniques bancaires et d'assurances. C'est du moins la conclusion que l'on peut tirer de la popularité des « Senior Road Shows » et des formations à l'usage du pc et de l'internet que KBC Bank organise pour ses clients depuis fin 2003.*

*Entre janvier et mars 2004, plus de 1000 participants ont été accueillis alors que le programme initial ne prévoyait que 3000 places pour l'ensemble de l'année. Vu ce succès, KBC poursuivra dans cette voie en 2005.*

Novembre 2003 : KBC Bank annonce son intention de prendre certaines initiatives, en concertation avec le « Ouderen Overleg Komité » (Comité de concertation seniors) (1) afin de mieux familiariser sa clientèle de seniors à l'usage du pc, de l'internet et, si elle le souhaite, à la bancassurance électronique. Ces initiatives ont été prises sur la base des résultats d'une étude de marché et d'une enquête menée par KBC auprès de sa clientèle (voir encadré). D'après ces études, la progression la plus forte de l'usage d'internet est enregistrée dans la catégorie des plus de 55 ans. Ce constat a en outre été confirmé par le fait qu'en 2003, l'usage de KBC-Online a affiché la progression la plus forte dans la classe d'âge des 55 à 75 ans.

1. « Vlaams Ouderen Overleg Komitee » L'OOK est une plate-forme de concertation où les associations du troisième âge, organismes et services travaillant avec des personnes âgées se rencontrent dans le cadre d'un dialogue pluridisciplinaire.

Et les chiffres du premier semestre 2004 révèlent une tendance similaire : sur un total de plus de 25 000 nouveaux abonnés à KBC-Online, près de la moitié sont âgés de 55 ans et plus. Actuellement, KBC compte environ 3000 abonnés âgés de 75 ans et plus.

Même si les services bancaires et d'assurances électroniques et par internet gagnent clairement du terrain et bien que les seniors affirment leur volonté de ne pas rater le train de l'automatisation, KBC a constaté que de nombreux seuils restent encore difficiles à franchir pour sa clientèle plus âgée. D'où l'initiative de mettre en place des « Senior Road Shows » et des formations à l'usage du pc et de l'internet.

Ces rencontres ont pour but de montrer aux participants ce que l'internet peut leur apporter et quelles en sont les possibilités d'utilisation. A l'issue des séances,

la possibilité est donnée aux intéressés de naviguer sur l'internet avec l'aide d'un moniteur. Les « Senior Road Shows » organisés en collaboration avec Telenet et Seniornet Vlaanderen ont fait étape dans plusieurs villes belges. En 2004, cinq road shows ont déjà été organisés (Anvers, Gand, Roulers, Bruxelles et Hasselt). KBC y a accueilli environ 3 000 seniors. Et de nouvelles éditions sont envisagées.

A l'occasion des formations à l'usage du pc et de l'internet, les clients concernés - âgés de plus de 55 ans - bénéficient d'un accompagnement individuel pour s'initier au pc et faire leurs premiers pas sur la toile. Répartis en groupes de vingt personnes au maximum, ils assistent à une formation donnée par un enseignant diplômé. La banque prévoit quatre sessions par jours, réparties sur la matinée et l'après-midi.



## UNE ÉTUDE DE MARCHÉ PARLANTE

*L'enquête téléphonique et le sondage menés auprès des clients fin 2003 ont confirmé que l'utilisation de l'Internet connaît la croissance la plus vigoureuse dans la catégorie des seniors.*

L'enquête téléphonique réalisée en Flandre auprès d'un échantillon de 502 personnes âgées de 55 à 75 ans - responsables des questions financières du ménage - et menée en septembre à la demande de KBC par le bureau d'étude Columbus a mis en exergue que :

- 28 % des personnes âgées de 55 à 75 ans surfent occasionnellement sur l'Internet. La pénétration la plus importante se retrouve chez les personnes actives (48 % par rapport à 22 % auprès des non-actifs), des hommes (37 % par rapport à 17 % auprès des femmes) et des personnes âgées de 55 à 59 ans (47 %). 26 % des personnes âgées de 55 à 75 ans ont une connexion Internet à domicile, dont la moitié via le câble ou l'ADSL.
- 83 % des surfers utilisent l'Internet quotidiennement ou plusieurs fois par semaine, essentiellement pour rechercher des informations (92 %), consulter les e-mail (91 %) et régler des affaires bancaires en ligne (61 %).
- Les personnes interrogées qui ne possèdent pas encore l'Internet invoquent ces raisons : aucun intérêt (41 %), pas de PC (29 %) et trop difficile (28 %).
- 17 % des personnes interrogées effectuent des opérations bancaires par PC et 78 % de ces utilisateurs le font au moins une fois par semaine. Les opérations bancaires par PC ont fortement aug-

menté au cours de l'année écoulée : près d'une personne sur trois effectue ses opérations bancaires par PC depuis moins d'un an.

- Les opérations bancaires électroniques concernent principalement la demande d'informations sur compte et l'exécution de virements : 27 % effectuent des virements par le biais d'un guichet automatique bancaire, 17 % sur PC et 7 % par téléphone.

Par ailleurs, l'enquête réalisée en ligne auprès de 4 000 personnes âgées de 55 à 75 ans et qui utilisent KBC-Online au moins une fois par mois, a permis d'énoncer les constats suivants :

- Le profil de l'utilisateur de KBC-Online diverge en de nombreux aspects du profil de l'utilisateur Internet moyen (tiré de l'enquête téléphonique) : la part des hommes est encore plus importante, une prépondérance un peu plus marquée des personnes âgées de 55 à 60 ans, une fréquence d'utilisation plus élevée de l'Internet et un usage plus élevé des guichets automatiques bancaires KBC.
- 31 % font usage de KBC-Online depuis plus d'un an (enquête réalisée fin 2003). L'utilisation de KBC-Online a connu le plus grand pourcentage de hausse durant l'année écoulée dans le groupe des 55 à 75 ans (par comparaison avec les personnes de moins de 55 ans).
- 86 % utilisent KBC-Online au moins une fois par semaine. KBC-Online est essentiellement utilisé pour effectuer des virements (96 %), demander des informations sur compte (96 %) et imprimer des extraits de compte (38 %).



## TROIS QUESTIONS À PASCALE MATTHYS, RESPONSABLE DU MARKETING BANQUE DE DÉTAIL

**• Dans ce domaine de l'Internet bancaire, KBC Bank a-t-elle prévu d'autres développements spécifiques pour 2005 ? Que peuvent attendre les autres catégories de clientèle ?**

**P. M :** Nous continuerons à compléter l'information, les simulations et les transactions sur Internet, telles qu'elles existent dans nos agences. Nous prévoyons surtout quelques développements dans le domaine des assurances qui seront appréciés pas notre clientèle. Ceci nous aidera à nous présenter comme un groupe banque-assurance. Les autres catégories de clientèle recevront le même attention qu'aujourd'hui. Et, bien sûr, nous continuerons aussi à exercer notre activité de conseil.

**• Comment appréciez-vous la rentabilité de produits bancaires et d'assurances via Internet ?**

**P. M :** L'offre de produits bancaires et d'assurances via Internet ne se traduit pas nécessairement en nouvelles sources de revenus. Le but est plutôt d'éviter des coûts de transactions manuelles. D'ailleurs, le domaine des paiements est habituellement un domaine dont les revenus générés ne peuvent pas couvrir les coûts internes (personnel, ordinateurs, sécurité,...). Alors, la seule chose à faire est de réduire les coûts.

**• Selon vous, quel pourrait être le rôle de l'agence dans les prochaines années ? Le canal Internet ne va-t-il pas concurrencer les propositions de produits et de services faites dans les agences ?**

**P. M :** KBC continue à mettre l'accent sur l'orientation vers la clientèle, surtout auprès des plus âgés. Le canal internet transactionnel

KBC-Online se positionne comme canal complémentaire aux canaux traditionnels. L'acquisition de produits bancaires s'effectue dans les agences, les canaux électroniques ayant surtout un rôle de support. C'est dans cette interaction entre l'agence bancaire et les canaux à distance que KBC traduit sa stratégie de *multi-canaux contact management*.

Concernant l'offre Internet, KBC compte à la fois promouvoir l'offre existante, se focaliser encore davantage sur la convivialité, introduire des applications assurances (accès pour le client à son portefeuille assurances), stabiliser les canaux, mieux intégrer les aspects informatifs et transactionnels du site web KBC et augmenter le nombre de clients Internet banking actifs sur la base du logiciel actuel. □

# LES ACTEURS ÉTRANGERS VIRTUELS PLUTÔT MAL ACCUEILLIS EN FRANCE

**Juillet 2004** : Egg plc, filiale de l'assureur britannique Prudential, met un terme à l'aventure d'Egg France et annonce son recentrage sur son marché domestique. Pour l'année 2003, les pertes d'Egg France ont atteint quelque 130 millions d'euros. Cette fermeture sera progressive, tant pour les 130 000 clients que pour les 450 salariés de la société. Les comptes courants seront progressivement transférés dans une banque choisie par chacun des clients et les négociations sociales s'étaleront sur une période d'environ quinze mois. Le coût de ce retrait du marché français est estimé à 170 millions d'euros.

De l'avis des observateurs, Egg plc se rendrait ainsi plus attractive aux yeux d'éventuels repreneurs parmi lesquels figureraient les deux géants américains de carte de crédit que sont MNBA et Capital One (Barclays et Royal Bank of Scotland ont annoncé leur retrait durant l'été). Depuis plusieurs mois, Prudential a, en effet, clairement affiché sa volonté de trouver un repreneur pour les 79 % détenus dans Egg. La banque en ligne n'a donc pas connu le succès escompté en

France alors que les résultats de la société au Royaume Uni sont satisfaisants : Egg UK affiche environ 3,5 millions de clients et un bénéfice de 35 millions de livres pour le premier semestre 2004.

Comment expliquer un tel échec en France ? En 2000, au plus fort de la bulle Internet, les projets de banques virtuelles ont foisonné. Plusieurs banques étrangères ont tenté une implantation en France

*« L'attitude défensive des acteurs bancaires déjà installés expliquerait les échecs d'implantation de banques virtuelles étrangères sur le marché français »*

mais aucun des projets ne semble avoir séduit un nombre suffisant de clients français. En 2001, Fortis a fermé sa filiale française « E-banking » et Dexia a mis un terme à DexiaPlus.

Ing Direct, filiale du bancassureur néerlandais, a opté pour une stratégie spécifique consistant à proposer une forte rémunération de l'épargne via son livret d'épargne « Orange ». Aujourd'hui, ING Direct affiche 330 000 clients et 7,5 milliards d'euros de dépôts. Covefi, contrôlée par les 3 Suisses

et par Cetelem, dont le profil est toutefois très proche d'un acteur du crédit à la consommation, a aussi tiré son épingle du jeu.

L'originalité du concept de banque virtuelle, sans réseau, ne fonctionnerait donc pas sur le marché français. L'explication tient à l'environnement bancaire et à l'attitude des établissements français. Comme en témoignent les résultats de l'étude Novamétrie, il semblerait

que la maîtrise des banques françaises sur les sujets de l'Internet bancaire et de la monétique ait influencé l'attitude des acteurs installés face à de nouveaux entrants potentiels.

Autrement dit, certains banquiers auraient pris des positions visant à éviter qu'une nouvelle concurrence ne soit réellement menaçante.

Qu'en sera-t-il demain ? Les établissements de l'Hexagone pourront-ils continuer à bénéficier de cette situation particulière. Rien n'est moins sûr car comme l'a remarqué un banquier ayant participé à l'enquête Novamétrie : « Avec le cross selling, des boulevards risquent de s'ouvrir ». □

**Michèle Hénaff**





**Laurent Charlois**

Chef de projets banque à distance, CNCE

## REFONTE DE LA STRATÉGIE INTERNET AU SEIN DE LA CNCE

*Fin 2003, le groupe français des Caisses d'Épargne a entamé une refonte de son portail Internet. Ce site, complété en 2004, par la mise en ligne d'un nouvel espace de « home banking », est associé aux dix-sept centres d'appel du Groupe.*

Les clients des banques consomment aujourd'hui de manière courante les multiples canaux mis à leur disposition (agence, automate, téléphone, Internet...). Les canaux directs ( Internet, téléphones... ) sont plébiscités par les clients pour le traitement des opérations courantes, l'agence restant, en France, le canal privilégié pour la vente et le conseil.

Malgré cela, le différentiel de coûts de traitement attaché à ces différents outils incite au développement des canaux distants automatisés afin d'optimiser la rentabilité et de développer l'opportunité de traitement d'opéra-

tion à forte valeur ajoutée en agence.

Ainsi, dans sa stratégie multi canal, le Groupe Caisse d'Épargne considère le canal Internet, en association aux plateaux téléphoniques, comme le troisième relais des contacts avec la clientèle der-

*« Ce portail s'inscrit comme un outil de vente et d'information, complémentaire à la relation en agence. »*

rière les agences et les automates.

Les investissements consacrés aux projets innovants ont pour ambition de permettre au Groupe de devancer l'évolution du marché

concurrentiel et satisfaire la demande croissante des clients : explorer les nouveaux usages bancaires « internétisés » et les traduire en offre opérationnelle accessible par la clientèle.

Fin 2003, une première brique de la nouvelle dynamique de la relation

client a été posée au travers de la refonte du portail [www.caisse-epargne.fr](http://www.caisse-epargne.fr). Ce portail s'inscrit comme un outil de vente et d'information, complé-

mentaire à la relation en agence, grâce notamment à une mise en avant des informations essentielles pour la gestion quotidienne des opérations du client, et par un accès facilité à des dossiers

conseils, des simulations et des diagnostics.

Cette puissance de frappe sur Internet sera complétée fin 2004 par la mise en ligne d'un nouvel espace de « home banking », qui est tourné vers le développement commercial et qui, associé aux dix sept centres d'appels du Groupe, vient compléter son bouquet de services interactif et optimiser sa synergie multi-canal.

Ces projets du Groupe Caisse d'Epargne s'appuient sur l'essor des technologies (ergonomie, coût de communication, meilleur débit) pour mettre en avant ses services :

les alertes SMS et le « home banking » sur téléphone portable sont au programme de cette année placée sous le signe de l'action.

L'objectif de cette politique active sur les canaux à distance est ambitieux : d'une part, intégrer les canaux à distance dans un processus de développement commercial en faisant de ceux-ci un générateur de 5 % des ventes globales du Groupe à fin 2004, d'autre part en utilisant ces canaux à distance comme effet de levier permettant de tirer partie de tous les contacts initiés sur Internet et, enfin, en concrétisant ces contacts en

contrats commerciaux on-line ou en agence.

Le site [www.caisse-epargne.fr](http://www.caisse-epargne.fr) point accès unique au net se positionne en bonne place parmi les leader des portails Internet bancaire avec plus de 900 000 visiteurs uniques mensuels. On comptait aussi environ 120 millions de connexions en 2003 pour la banque à distance (Internet, TVI, Minitel...) Plus d'un million de clients pratiquent régulièrement le « home banking ».

**INTERNET  
BANCAIRE**  
*Une nouvelle  
vague ?*

## CONFÉRENCE

# FIDÉLISATION DE LA CLIENTÈLE PACKAGES DE PRODUITS ET SERVICES PERSONNALISÉS

Prague - Jeudi 18 au vendredi 19 novembre 2004



Rien ne sert de conquérir de nouveaux clients si l'on ne sait pas les retenir !

Toute institution financière, confrontée à l'érosion des marges dans des marchés où règne la guerre des prix, a pour souci de fidéliser sa clientèle. Accroître le volume d'affaires en gagnant des « parts de portefeuille » chez chaque client existant est certainement la première voie à emprunter plutôt que de chercher à gagner des parts de marché, même si les deux ne sont pas antinomiques.

Mais, dans les services financiers, la fidélisation est un art complexe mettant en oeuvre des techniques variées et sophistiquées. Et, en la matière, l'histoire récente retient autant de succès que d'échecs.

Packages de produits, systèmes fidélisant, récompenses, services personnalisés, sont autant de pratiques différentes concourant au même but. Les orateurs conviés à Prague sont passés maîtres dans ces domaines et sont prêts à partager leur expérience, chiffres à l'appui. Leur témoignage sera complété par des expériences choisies dans les domaines de la

grande distribution, du courrier international ou de l'automobile.

Quant aux thèmes abordés, ils reflètent directement les préoccupations manifestées par les professionnels de la fidélisation réunis par l'EFMA en novembre 2003 :

- Programmes de fidélisation et de récompenses, packages, spécificités ?
- Comment, et dans quels cas, les mettre en oeuvre ?
- Quels programmes de fidélisation fonctionnent réellement ?
- Quels partenariats mettre en place dans ce cadre ? Avec qui ?
- Quelles approches packagées ont été couronnées de succès et pourquoi ?
- Quels résultats en attendre en matière de vente croisée et de qualité perçue ?
- Comment différencier des programmes de fidélisation par marché géographique ou par segment de clientèle ?
- Quelles autres méthodes de fidélisation mettre en oeuvre sans avoir recours aux packages et autres programmes de récompense ?

POUR UN COMPLÉMENT D'INFORMATIONS : [WWW.EFMA.COM/FIDELISATION](http://WWW.EFMA.COM/FIDELISATION)

EFMA