



# COMPARAISON EUROPÉENNE

## DES FREINS CULTURELS BLOQUENT LES VENTES À DISTANCE

Après un ralentissement lié à la crise, le développement de l'offre bancaire à distance devrait s'accélérer en Europe d'ici 2012 sur les opérations courantes, mais aussi sur les ventes à plus forte valeur ajoutée, selon une récente étude de Finalta. À condition de lever les freins culturels.



Christine Johnston

Directrice Finalta

### INTERVIEW

■ Où en est le développement des canaux directs dans l'offre bancaire en Europe ?

Aujourd'hui, les transactions réalisées par les clients sont à peu près équitablement réparties entre les trois canaux principaux, à savoir les agences, les GAB-DAB et Internet (respectivement 33 %, 27 % et 32 % des transactions, 6 % étant réalisées par téléphone, NDLR). Et les prévisions des banques pour 2012 font état d'un renforcement très important du canal Internet qui devrait, selon elles, progresser de 10 points pour atteindre 42 % des transactions. Cette évolution se fera au détriment des opérations au guichet et des DAB : les transactions vont continuer leur migration loin de l'agence.

D'autre part, entre 2008 et 2009, les ventes réalisées par les canaux directs ont progressé de 12 à 15 %. C'est un chiffre important si l'on considère la réduction des investissements pendant la crise. Toutefois, les ban-

ques que nous avons interrogées ont exprimé un certain scepticisme sur leur capacité à tenir leurs objectifs de développement des ventes en ligne du fait, je pense, de difficultés organisationnelles et culturelles qui ont freiné les changements.

■ Pourtant dans votre étude, les banques interrogées anticipent que la part des canaux directs dans les ventes de produits bancaires pourrait passer de 15 à 26 % en 2012. Est-ce un premier pas vers la fin des agences ?

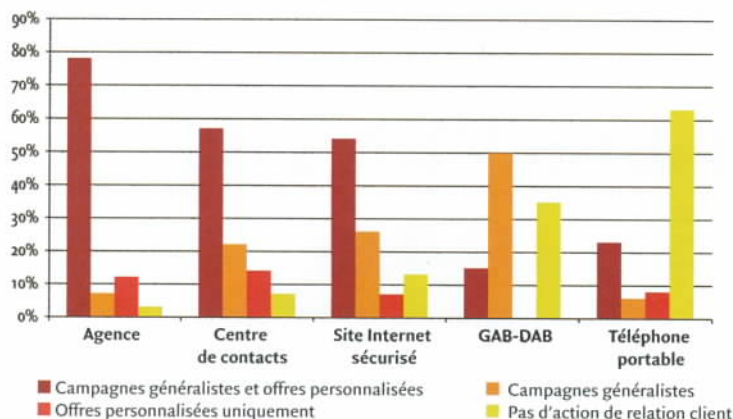
Certainement pas à court terme. Cette migration vers des réseaux plus virtuels va prendre du temps. Si l'on peut s'attendre à des fermetures d'agences, la plupart des banques de détail vont conserver un substantiel réseau, du fait de l'importance du face-à-face dans la relation avec le client, mais aussi à cause du poids des agences dans le management des groupes bancaires. Le changement culturel que cela demanderait est si vaste qu'il n'est pas pour demain.

■ Il y a aussi des freins technologiques et juridiques au développement de l'offre à distance, comme l'usage de la signature électronique...

Il faut regarder dans quelle mesure les problèmes techniques et juridiques freinent réellement le développement des canaux à distance. Il est ainsi étonnant de constater que deux banques sur le même marché, donc soumises à la même législation et ayant globalement à disposition les mêmes technologies, ne développent pas du tout le même niveau d'offre sur la vente à distance. Certaines s'autorisent des innovations quand d'autres se voient opposer un veto de leurs équipes de gestion des risques. On peut ainsi penser que ces barrières sont plus ressenties que réelles. Certes, il reste des obstacles, mais certaines banques trouvent des moyens pour les contourner. D'autres non. La volonté de l'organisation d'avancer ou non sur la vente à distance me semble un critère essentiel.

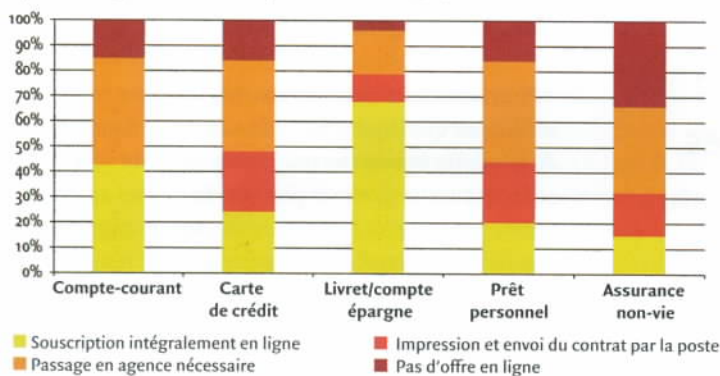
## 1. LE MARKETING PERSONNALISÉ SUR LE WEB PEUT PROGRESSER

Part des banques pouvant déployer des campagnes marketing auprès de leurs clients selon les canaux



## 2. OPÉRATIONS À VALEUR AJOUTÉE PEU DISPONIBLES EN LIGNE

Opérations disponibles à distance pour les clients existants



Source : Finalta/EFMA, étude sur le multicanal en Europe, novembre 2009.

Ensuite, le fait qu'un produit soit distribué à distance dépend de deux facteurs : l'un tient à l'attente du client de voir tel produit vendu en ligne – et donc à l'importance qu'il accorde au conseil en face-à-face – ; l'autre relève de la capacité de la banque à mettre en ligne le processus de vente. Ces deux facteurs jouent en faveur des produits simples. Ce qui n'est pas le cas de la distribution de prêts immobiliers, par exemple, qui ne sont ni faciles à mettre en ligne, du fait des problèmes de signature notamment, et qui ne sont pas non plus une priorité pour les clients.

### ■ Comment se situent les banques françaises par rapport à leurs homologues européennes ?

Il est difficile de faire des généralités par pays, les niveaux de développement de la banque à distance étant très différents d'une banque à l'autre. Par ailleurs, les contextes nationaux diffèrent : il est ainsi plus facile de développer la relation à distance dans les pays d'Europe du Nord, dont les réseaux bancaires sont tradi-

tionnellement bien moins denses. Cependant, on peut dire que les banques françaises ont bien avancé sur la migration des transactions basiques, mais les progrès sur la migration des ventes sont plus limités. L'importance du face-à-face avec un conseiller est un fait culturel que l'on ne peut pas ignorer, bien plus que dans les pays d'Europe du Nord.

### ■ Auriez-vous un exemple d'une banque étrangère performante en matière de ventes à distance ?

Sans citer de noms, je peux prendre l'exemple d'une banque d'Europe du Nord qui réalise 68 % de ses ventes dans les agences, 11 % par les centres de contacts et 20 % sur Internet. Pour arriver à ce résultat, ils ont réalisé d'importants investissements sur les outils d'analyse Web. La première étape est de générer du trafic sur son site sécurisé puis d'utiliser ces outils pour personnaliser l'offre. L'enjeu est de pouvoir fournir au client de la banque en ligne le produit dont il a besoin au moment où il en a besoin (voir le graphique 1). La question de la mesure et du suivi du processus de vente est également stratégique, en ligne mais aussi entre les canaux. En particulier, les agences doivent pouvoir connaître en temps réel ce qui est fait au niveau des canaux directs. Enfin, il s'agit de ne pas seulement étendre les processus de vente traditionnels de l'agence aux autres canaux, mais, au contraire, de définir des schémas spécifiques, sous la houlette un directeur des ventes multicanal (voir le graphique 2). Il s'assurera notamment qu'il n'y a pas de conflit entre l'agence et les canaux directs. Ces questions sont essentielles pour garantir la qualité de l'expérience d'achat du client et c'est ce qu'a mis en place ce type de banque.

### ■ Que pensez-vous des opportunités de vente sur mobile ?

Dans les années 2000-2001, les banques ont investi pour développer une offre sur mobile, mais sans obtenir de résultats notables, la technologie et les usages évoluant très vite dans ce domaine. Les investissements ont récemment diminué du fait des restrictions budgétaires. Les offres ne sont donc pas complètement opérationnelles cependant de nombreux développements sur l'Internet mobile sont en projet, malgré des taux d'utilisation des services pour l'instant bas (3 % en moyenne sur le panel étudié). Je pense que l'Internet mobile a un vrai rôle à jouer car il peut contribuer à développer la relation entre la banque et son client. À court et moyen terme, on ne vendra pas de produits complexes via l'Internet mobile, mais il y a de la place pour les produits simples, du type vente d'assurance voyage ou de service d'assistance. Ces offres sur mobile doivent prioritairement s'adresser aux clients existants de la banque. ■