|  |
| --- |
| ESSEC BuSINESS SCHOOL |
| Les Stratégies Internet Des Banques |
| En quoi les stratégies internet adoptées par les banques peuvent-elles modifier la donne sur le marché ? |
|  |
| **Guillaume Bochu & Raphaël Poignet** |
| **T1 2010/2011** |

|  |
| --- |
|  |

# Introduction

A l’ère du tout numérique, et alors que de plus en plus de personnes dans les pays développés ont recours à internet (on recense 37,5 millions d’internautes en France en Juillet 2010 contre 16,2 millions en Juillet 2002)[[1]](#footnote-1), les entreprises, et en particulier les banques, ne peuvent plus ignorer cette dynamique dans leurs stratégies de développement. L’intérêt du web comme source d’informations, comme canal de distribution ou encore comme interface de la relation client pousse les acteurs du marché à réfléchir plus en profondeur sur l’importance à lui donner. Les banques en ligne, souvent considérées comme le « low-cost » du marché bancaire, sont les parfaits exemples de l’apparition de réflexions stratégiques orientées vers l’outil Internet. De leur côté, les établissements traditionnels semblent avoir prendre petit à petit conscience du retard de leur interface sur le net.

Outil au cœur du business model pour certains, simple vecteur de communication pour d’autres, le web devient de plus en plus un élément de différenciation entre les banques. Au point de modifier les rapports de force ?

Notre étude cherchera à dresser dans un premier temps l’état des lieux de l’e-banking dans le monde, et en France en particulier. Nous montrerons ensuite que les stratégies mises en place par les différents acteurs du monde bancaire sont très différentes et ont pour conséquence la mise en place de modèles économiques bien distincts. Notre dernière partie abordera les conséquences de ces stratégies ainsi que les perspectives d’évolution du canal internet dans les politiques de développement des banques.

Table Des Matières

[Introduction 2](#_Toc279314270)

[1. La banque en ligne en 2010 4](#_Toc279314271)

[1.1. Les principales utilisations d’internet en banque 4](#_Toc279314272)

[1.2. Les banques traditionnelles développent leur interface internet 5](#_Toc279314273)

[1.3. Les pure-players, de nouveaux concurrents de poids 7](#_Toc279314274)

[2. Les stratégies mises en place sont très diversifiées 9](#_Toc279314275)

[2.1. La mise en place de banques low-cost 9](#_Toc279314276)

[**2.1.1.** **Des coûts moindres** 9](#_Toc279314277)

[**2.1.2.** **Un business model original** 10](#_Toc279314278)

[2.2. Le développement des services sur internet 11](#_Toc279314279)

[2.3. Internet comme nouveau moyen de communication 12](#_Toc279314280)

[**2.3.1.** **Internet comme outil promotionnel** 12](#_Toc279314281)

[**2.3.2.** **Internet comme vecteur de la relation banque-client** 13](#_Toc279314282)

[3. Internet peut-il à terme redéfinir profondément le paysage bancaire ? 15](#_Toc279314283)

[3.1. Les pure-players peuvent-ils dépasser les acteurs traditionnels ? 15](#_Toc279314284)

[3.2. La gestion du risque : un challenge à relever 16](#_Toc279314285)

[**3.2.1.** **Le risque lié à la sécurisation des données** 16](#_Toc279314286)

[**3.2.2.** **Le risque lié aux opérations** 17](#_Toc279314287)

[3.3. Internet peut-il devenir le principal canal de distribution ? 17](#_Toc279314288)

[Conclusion 19](#_Toc279314289)

[Annexe 1 20](#_Toc279314290)

[Annexe 2 21](#_Toc279314291)

[Bibliographie et webographie 22](#_Toc279314292)

1. **La banque en ligne en 2010**
	1. Les principales utilisations d’internet en banque

Dans les différents secteurs de l’économie, et tout particulièrement dans le secteur tertiaire, on assiste à un véritable essor de l’utilisation d’Internet comme outil d’information et de communication pour le consommateur et les entreprises. Son rôle en tant que canal de distribution ne cesse également de prendre de l’importance. Certaines industries, comme celle du tourisme par exemple, voient même leurs ventes sur Internet dépasser leurs ventes en agence. Dans le milieu bancaire cette logique semble également respectée. En effet, Internet a permis le développement d’un marketing direct peu couteux, une véritable personnalisation de la relation clientèle dont l’objectif à terme est de fidéliser cette clientèle, ainsi que l’élaboration de bases de données complexes rendant les interactions avec les clients beaucoup plus fructueuses, car mieux adaptées à leurs besoins. Par ailleurs, les barrières horaires et spatiales, souvent contraignantes, notamment en milieu rural, sont profondément modifiées. Le client peut, à n’importe quel moment et de n’importe quel endroit ayant un accès Internet, faire des virements, consulter ses comptes, s’informer sur des nouveaux produits bancaires, etc.

En plus des services bancaires traditionnels, les clients d’une banque cherchent en effet aujourd’hui à avoir accès à n’importe quel moment et n’importe où à des produits et services de plus en plus personnalisés. La banque en ligne se définit comme l'offre de produits bancaires classiques et de services directement aux clients par des moyens électroniques. L’ e-banking se compose des systèmes qui permettent aux clients des institutions financières, individus ou entreprises, d'accéder à leurs comptes, d’effectuer des transactions, ou obtenir des renseignements sur des produits et services financiers grâce à internet. L’e-banking est aussi appelé banque sur internet ou banque en ligne. La définition d’e-banking peut également inclure guichets automatiques, virements bancaires par téléphone et transferts électroniques de fonds et de cartes de débit.

La banque sur internet, ou banque en ligne, est un service bancaire qui permet aux clients d’une banque de s’informer et de réaliser des opérations bancaires via un site sécurisé géré par la banque. En bref, la banque en ligne permet aux clients de pouvoir faire à peu près tout ce qu’ils peuvent faire au sein d’une institution bancaire classique, à la différence de pouvoir le faire de chez soi et à n’importe quel moment.

Les offres internet diffèrent toutefois d’un acteur à l’autre, et peuvent être classifiées en 3 grandes familles.

* *L’offre informative*: a la même fonction qu’une brochure, elle donne des informations sur les produits et services offerts par une banque.
* *L’offre communicative*: propose en plus des informations sur les comptes bancaires du client.
* *L’offre transactionnelle*: en plus de l’aspect informatif précédemment décrit, elle permet au client de réaliser des transactions financières (virements, etc.). C’est aujourd’hui le type d’offre de plus en plus utilisé.
	1. Les banques traditionnelles développent leur interface internet

Si l’Europe utilise de manière générale les offres bancaires en ligne de manière récurrente (72% des entreprises localisées sur le territoire des 27 membres de l’UE utilisent internet pour des services bancaires et financiers), l’utilisation de ces services diffère d’un pays à l’autre. A titre d’exemple, en 2007, 93% des entreprises islandaises avaient recours à des services financiers en ligne, contre seulement 30% en Roumanie. La France quant à elle se situe dans la moyenne de l’UE. La carte ci-dessous illustre cette disparité géographique.

*Carte1 : Pourcentage d’entreprises qui utilisent l’e-banking*



*Source : Eurostat 2007*

Cette tendance est le reflet de l’importance grandissante du poids d’internet auprès des ménages et sur le marché, mais qui diffère selon les pays. En effet, depuis les années 90, l’intérêt pour internet n’a cessé de croitre, tout comme le nombre d’internautes. En France, en 2007, le taux d’équipement en micro-ordinateurs approchait les 60%, et l’accès à Internet concernait environ la moitié de la population[[2]](#footnote-2). Ces chiffres sont inférieurs à nos voisins européens (l’accès internet en Allemagne concerne plus de 70% de la population[[3]](#footnote-3)), mais en forte progression (+5% par an[[4]](#footnote-4)).

De ce fait, les banques françaises ont rapidement compris tout l’intérêt d’un développement par le biais d’internet. Et si ce développement n’est pas aussi aboutit que dans d’autres pays, comme la Finlande, ou même le Royaume-Uni et les Etats-Unis, les banques françaises mettent en place des interfaces internet de plus en plus complexes.

Le développement du canal internet bancaire par les acteurs traditionnels s’est organisé autour de 3 principaux piliers que sont la distance, la relation et la satisfaction. Concernant la banque en ligne, la notion de temps est révolutionnée, car le client peut, 24h/24h, avoir accès à son compte sans aucune contrainte de fermeture ou d’attente au guichet en cas de trop forte affluence. En terme d’espace, il s’agit d’une véritable abolition des frontières géographiques ; le coût et les facilités d’accès à l’information bancaire est le même pour le client quel que soit sa localisation, car la notion de distance entre la banque n’est plus définie en termes de distance géographique. De ce fait, la notion de distance s’estompe au profit de la relation de la relation de confiance, car même si la relation est dématérialisée sur internet, le client doit avoir confiance dans les informations transmises. Il doit se sentir sécurisé du fait de cette absence d’interactivité par rapport à une relation classique en agence. Concernant la satisfaction, les acteurs traditionnels ont mis l’accent sur la personnalisation de la relation (ce sujet sera développé plus particulièrement dans la partie 2). En bref, les sites internet bancaires ont recours à des outils de personnalisation (profiling) pour reproduire dans le virtuel ce qui existe déjà dans le réel. L’exploitation des données des clients a été considérée comme une étape incontournable dans la définition de la stratégie de banque en ligne des acteurs traditionnels.

Le tableau ci-dessous marque les différences majeures à prendre en compte dans l’élaboration d’une stratégie bancaire en agence et sur internet.

*Tableau 1 : Comportement d’achat sur internet*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **A l’agence** | **Site bancaire** |
| **Tolérance du client par rapport au temps** | Faible sensibilité du client à l’attente au guichet | Forte sensibilité du client à la durée de navigation |
| **Point d’entrée du client** | Dans les réseaux d’agence de la banque | Site de la banque |
| **Type d’achat** | Produits basiques et produits à haute valeur ajoutée | Un produit précis, une information, produits classiques |
| **Source d’avantage concurrentiel** | Rapidité, simplicité des opérations, propositions de nouveaux produitsConseil et contactClient rassuré, confiant | Précision de l’offreForce du positionnementPrécision de l’information sur les produitsRapidité, simplicité des opérations |

*Source : La Revue des Sciences de Gestion, N°214-215 – Marketing*

* 1. Les pure-players, de nouveaux concurrents de poids

Alors que les acteurs bancaires traditionnels ont successivement tous choisi de développer leur canal internet, de nouveaux acteurs sont apparus sur le marché, profitant de l’essor de ce nouveau canal de distribution. Ces acteurs, appelés parfois « pure-players », ont élaboré leur stratégie en se focalisant presque essentiellement sur le canal internet. Ces banques particulières ont renoncé à développement physique traditionnel sous la forme d’agences, et ont concentré leurs efforts sur leurs offres accessibles directement via leur site internet. Nous avons choisi ici de décrire deux de ces acteurs qui sont aujourd’hui les pure-players les plus développés sur le marché de la banque en ligne, Boursorama et ING Direct.

Un des seuls acteurs bancaires low cost à offrir aujourd’hui une gamme complète sur internet est Boursorama Banque, issue du courtage en ligne et désormais réputée « banque la moins chère » selon plusieurs comparatifs. L’effectif en France atteint 500 personnes pour environ 200.000 clients, et le PNB par employé dépasse les 300.000 euros contre moins de 180.000 dans les principales grandes banques[[5]](#footnote-5).

Autre exemple, la banque en ligne ING Direct a choisi un modèle « low cost, high service » dont l’objectif est « de réduire les coûts au minimum pour donner plus au client ». Les coûts d’ING Direct sont trois à quatre fois moindres que dans les autres banques selon la banque. Les effectifs sont de 350 personnes pour gérer 750.000 clients et toutes les opérations se font en ligne.

1. **Les stratégies mises en place sont très diversifiées**
	1. La mise en place de banques low-cost

Le low-cost désigne un modèle économique basé sur la diminution des coûts afin d’obtenir un prix plus faible et donc de proposer un service bon marché aux consommateurs. Ce modèle est souvent considéré comme l’opposé d’une montée en gamme et implique donc une baisse de la qualité, comme c’est le cas pour les compagnies aériennes par exemple. A l’heure où leurs clients cherchent à tout prix à faire des économies, ce modèle peut devenir une tentation forte pour les banques, d’autant plus que le secteur possède deux caractéristiques des marchés propices à l’émergence de services low-cost : marché arrivé à maturité et produits standardisés.

Mais les principaux acteurs de la banque « low-cost » refusent l’idée d’une qualité de service moindre. ING souhaite ainsi offrir « un service toujours aussi irréprochable »[[6]](#footnote-6) tandis que Boursorama Banque « a toujours fait de la qualité de service une priorité »[[7]](#footnote-7). Cette qualité équivalente, les banques en ligne l’atteignent grâce à un business model différent de celui des banques traditionnelles et des coûts bien moins importants. Ces deux éléments permettent donc à ces nouveaux acteurs de mettre en place des stratégies de différenciation par les prix et de concurrencer les acteurs traditionnels.

* + 1. **Des coûts moindres**

Les banques en ligne gagnent évidemment sur le réseau de distribution et ses corolaires (personnel, entretien) comme le montre le tableau ce dessous.

*Tableau 2 : Coût de création d’une structure bancaire*

|  |  |
| --- | --- |
| Type de structure | Coûts |
| Création d’une agence | Entre 1.500.000 euros et 2.000.000 euros |
| Création d’une agence dans un centre commercial | 250.000 euros |
| Création d’un site web bancaire | 50.000 euros |

*Source : Horizons bancaires, N°301.*

Boursorama Banque ne dispose par exemple que de 15 agences réparties sur tout le territoire, soit 147 fois moins que BNP Paribas ou 280 fois moins que la Caisse D’Epargne. ING a lancé pour sa part des ING Direct Café pour montrer que la banque existe « en chair et en os »[[8]](#footnote-8) dixit Ariel Steinmann, Vice Présidente en charge du marketing.

Les banques low-cost gagnent aussi sur les coûts en faisant réaliser au client le plus grand nombre d’opérations possibles et en rognant donc sur les frais de personnel. Ces économies déplaisent cependant à de nombreux clients potentiels qui préfèrent le conseil traditionnel de leur banquier pour des opérations sensibles telles que l’investissement en bourse.

Les gains sur les coûts se font également sur l’organisation plus évoluée que dans les grandes banques traditionnelles, en particulier grâce au développement de systèmes informatiques plus efficaces. Enfin, les placements réalisés par ces banques avec l’épargne des clients sont moins risqués, ce qui permet de diminuer les coûts liés à ces risques.

* + 1. **Un business model original**

Le premier élément de ce business modèle repose sur une offre de produits simplifiée au maximum qui permet à la banque d’optimiser sa gestion et au client d’avoir accès à un produit standard à moindre coûts. On pense ainsi à la gestion du compte courant qui est sans frais pour les banques en lignes, mais également aux livrets épargne comme le livret Orange de ING Direct. Cet aspect est à mettre en parallèle avec la possibilité de ne souscrire qu’à certains produits et d’éviter de devoir contracter un package. Le deuxième élément du business model est le placement des encours des comptes courants et des comptes titres, qui permettent à ces banques de tirer des revenus de cet argent et de proposer par la suite des services gratuits ou avec des frais diminués. Le troisième aspect du modèle économique est l’industrialisation du back-office qui assure une exécution des ordres passés optimisée. Ce système, additionné aux spécificités d’internet, permet une rapidité fondamentale pour tirer le meilleur parti de l’argent déposé par les clients. Enfin, le dernier pilier du business model des banques low-cost réside sur la politique marketing. En effet, ces banques ont mis en places des méthodes de ciblage très performantes qui leur permettent d’attirer efficacement les clients qu’elles recherchent, en particulier la clientèle aisée. Le document de l’annexe 1 nous montre bien les résultats des politiques mises en place par ING dont les encours moyens sur les comptes courants aux Etats-Unis étaient 7,8 fois supérieurs à ceux de Citibank au troisième trimestre de 2008. Il faut également noter que pour éviter les clients « à risque », les banques en ligne ont mis en place des frais de découverts bien supérieurs à ceux des banques classiques.

* 1. Le développement des services sur internet

Alors qu’autrefois les sites internet des banques n’étaient que de simples vitrines destinées à présenter l’établissement et les services qu’il proposait, nous sommes passés à une ère d’e-agence. Il est aujourd’hui possible d’effectuer tout type d’opération depuis son domicile via le portail de la banque grâce à internet ou son téléphone portable, et cela à n’importe quelle heure du jour et de la nuit. Ce service très avantageux par rapport aux traditionnelles agences explique en grande partie le succès des stratégies internet.

Les portails internet sont également devenus une source presque illimitée d’informations sur la banque et ses services. En quelques clics, on peut ainsi avoir les données actualisées des marchés boursiers, la position de son compte ainsi que l’état de ses virements pour un coût nul, sans devoir se déplacer. Pour les établissements financiers, ce canal de distribution à moindre coût (on estime que le coût d’un contact par internet est 500 fois moins élevé qu’un contact en agence) et qui génère une satisfaction plus importante est de plus en plus mis en valeur.

Mais l’avantage principal d’internet comme canal de distribution réside dans la possibilité de personnaliser au mieux l’offre de service proposée au client. En effet, avec le développement des e-agences, les établissements bancaires ont mis en place des stratégies de CRM (Customer Relationship Management) pour augmenter leurs ventes et améliorer leur rentabilité. Les outils mis en place permettent de mieux analyser et d’utiliser les données concernant le client à partir des ses données brutes (âge, domicile, sexe, etc.) mais aussi des pages qu’il visite et des informations qu’il recherche et utilise. La base de données ainsi créée donne la possibilité à la banque de mieux répondre aux attentes du client et d’optimiser ses coûts. Les politiques CRM insistent donc sur le développement de l’offre internet avec un certain succès puisqu’on constate qu’en France, seulement 46% des gens utilisaient internet pour gérer leur compte en 2008[[9]](#footnote-9) et que ce chiffre est passé à 79% en 2010[[10]](#footnote-10). La conséquence de ce développement internet est finalement avantageux pour l’établissement financier et pour le client qui voit l’offre proposée s’améliorer année après année. Il n’est pas étonnant donc qu’une étude réalisée en 2009 par comScore montre que le taux de satisfaction des clients pour le site internet de leur banque était environ de 69% au Etats-Unis en 2009.

Ce taux de satisfaction est un indicateur très important car il aura une influence sur la loyauté des individus envers leur banque. Cette loyauté et la capacité des établissements financiers à éviter que leurs clients ouvrent des comptes chez les concurrents constitueront les plus importants défis à relever dans le futur.

* 1. Internet comme nouveau moyen de communication

La grand avantage d’internet est qu’il se présente à la fois comme un moyen de communication efficace (40% des personnes exposées à un bandeau publicitaire se souviennent de la marque contre 41% des personnes confrontées à un spot de 30 secondes[[11]](#footnote-11)) et en même temps comme une interface entre le client et sa banque. Il convient donc de distinguer l’outil promotionnel de l’interface.

* + 1. **Internet comme outil promotionnel**

Avec la démocratisation d’internet, les agences de communications tendent de plus en plus à proposer à leurs clients des solutions digitales. Ces solutions ont plusieurs avantages comme le fait de pouvoir cibler au maximum la population choisie, la possibilité de proposer des communications originales (sous forme de jeux interactifs par exemple) ou encore l’assurance de toucher le jeune publique. L’attrait d’internet comme outil promotionnel est devenu d’autant plus grand que nous sommes passés à une publicité choisie par l’utilisateur. En cliquant sur la bannière ou la fenêtre publicitaire, le consommateur fait véritablement une démarche vers l’établissement financier qui à alors l’opportunité de personnaliser le message souhaité et donc d’améliorer les performances de sa campagne. On constate que si les banques en ligne utilisent très largement le web pour la prospection, les banques conventionnelles privilégient encore la communication télévisée.

Dans ce contexte, les stratégies mises en places varient selon les acteurs, en particulier selon que l’annonceur soit un pure player ou une banque plus traditionnelle. Dans le cas de ces dernières, la promotion par internet présente très souvent une offre d’appel destinée à un publique ciblé. Dans le cas de la BNP par exemple, l’établissement communique auprès des 18-35 ans par des offres présentant la carte bleue à 0€. En cliquant sur les liens, les utilisateurs sont redirigés vers la NetAgence, qui propose certains services gratuits. A l’opposé, les pure-players mettent en avant dans les bannières et fenêtres certaines de leurs caractéristiques clés. Pour ING, on citera par exemple les publicités reprenant le taux du livret Orange.

En ce qui concerne les publicités sur les sites des banques, on constatera également des orientations bien différentes selon l’établissement. La Société Générale met ainsi en avant ses packs jeunes, pendant le Crédit Agricole fait de la publicité pour ses livrets ou que la BNP promeut ses crédits immobiliers.

* + 1. **Internet comme vecteur de la relation banque-client**

En tant qu’interface entre la banque et ses clients, le site de l’établissement joue le même rôle que les agences. A ce niveau également, il existe des différences entre les pure players et les acteurs traditionnels comme l’ont montré Jean-François Notebaer, Djamchid Assadi et Laurence Attuel-Mendes. Selon eux, les banques conventionnelles ne tirent pas profit des potentialités d’internet en termes de relations client car elles n’utilisent internet que comme un moyen de se débarrasser d’opérations à faibles valeur ajouté que peut réaliser l’utilisateur lui-même. Les banques en ligne cherchent plus à intégrer internet à leurs différents canaux en proposant systématiquement des moyens de communications variés depuis leur site internet (numéros de téléphone, courrier voire visioconférence chez Monabanq). En cela elles s’opposent aux acteurs traditionnels qui orientent le plus possible leurs clients vers les agences.

Parallèlement, les institutions financières utilisent l’envoi de courriers électroniques pour créer un lien avec leurs clients. Hélas, ce mailing, bien que fréquent, ne conduit pas assez régulièrement le client à souscrire à un nouveau service (4% des fois aux Etats-Unis selon une étude menée par comScore). Il y a donc là aussi une amélioration possible pour la mise en avant des offres aux clients déjà existants.

1. **Internet peut-il à terme redéfinir profondément le paysage bancaire ?**
	1. Les pure players peuvent-ils dépasser les acteurs traditionnels ?

L’importance croissante d’internet pour les ménages français et les entreprises, comme l’illustre la croissance du taux d’équipement en France en ordinateurs et la part de la population ayant accès à Internet de plus en plus importante, est en train de placer Internet comme canal de distribution incontournable, notamment dans le secteur des services, et tout particulièrement dans la banque. Cela peut-il signifier la fin à terme des agences physiques traditionnelles au profit d’acteurs tout-internet, ou pure players ?

Pour rappel, le concept de pure player désigne une société exerçant son activité essentiellement sur Internet, comme Amazon par exemple. Nous avons vu précédemment avec des acteurs comme Boursorama et ING Direct que les pure players fondaient leur stratégie sur des coûts beaucoup plus bas que ceux des acteurs traditionnels qu’ils répercutent sur des prix en moyenne plus bas que ceux des acteurs traditionnels. Boursorama a ainsi été désigné à plusieurs reprises « Banque la moins chère du marché »[[12]](#footnote-12).

Il apparaît cependant que les acteurs traditionnels continuent de dominer très largement le marché. A titre d’illustration, les PNB cumulés des deux principaux pure players, Boursorama Banque et ING Direct, représentaient en 2009 un peu plus de 2 milliards d’euro, contre environ 70 milliards pour les deux plus grands acteurs bancaires traditionnels, BNP Paribas et le Groupe Crédit Agricole – LCL, soit un rapport de 1 à 35[[13]](#footnote-13).

Cela tient du fait que les acteurs traditionnels ont été capables de diversifier rapidement leurs canaux de distribution et bénéficient en parallèle d’une forte reconnaissance de la part de la population française. En effet, la capacité à posséder des agences couvrant une large part du territoire français contribue à ancrer certaines enseignes bancaires dans la tête des clients. En parallèle, ces mêmes acteurs traditionnels tendent à adapter leur offre en fonction des nouvelles demandes des clients. BNP Paribas, par exemple, a lancé en Octobre 2009 une première agence 100% Internet, la « Net Agence », dont les conseillers sont uniquement joignables à distance, par téléphone ou e-mail.

Toutefois, si les pure players ne remplaceront pas à terme les acteurs traditionnels, ils contribuent à intensifier le paysage concurrentiel bancaire français et forcent les acteurs traditionnels à investir dans le canal de distribution qu’est Internet.

* 1. La gestion du risque : un challenge à relever

Lorsqu’on évoque internet, la question du risque et plus généralement de la sécurité vient à se poser. En effet, les enjeux liés à la sécurisation des informations et des opérations est très importante car le contrôle physique que l’on peut avoir dans une agence (le conseiller valide les opérations avec le client, les informations sont rangées dans des dossiers protégés entre les murs de la banque) est bien plus élevé. En premier lieu en termes d’image, mais également dans le but de gagner des parts de marchés, les institutions financières ne peuvent se permettre des défaillances dans leur portail internet. On pourrait comparer un éventuel problème à un crash aérien qui serait très préjudiciable pour la compagnie aérienne.

* + 1. **Le risque lié à la sécurisation des données**

L’extrême sensibilité de la gestion de la sécurité des informations pousse les banques à investir dans des systèmes très perfectionnés, depuis leur site internet jusqu’à leurs serveurs contenant toutes les informations. Sur son site internet, la CASDEN prend une page entière pour rassurer et éduquer ses clients. Elle les rassure en expliquant que les informations sont cryptées grâce au protocole SSL V2 ou encore que son portail est sécurisé comme le prouve le préfixe « https » devant l’adresse de la page en question. Elle les éduque également en indiquant les précautions élémentaires à prendre lors de la connexion et de la déconnexion au site. On pointera en particulier la multiplication des informations des banques quant à la réception d’e-mail frauduleux demandant par exemple un numéro de carte ou un code PIN. Ces courriers électroniques, s’ils aboutissent de moins en moins à des fraudes, démontrent néanmoins que toutes les données des banques ne sont pas entièrement sûres.

Malgré toutes les précautions prises par les établissements financiers, il existe encore aujourd’hui une part importante de la population qui n’utilise pas l’e-banking pour des raisons de sécurité. Même si 44% des américains estiment que celle-ci s’est renforcée en 2009[[14]](#footnote-14), on peut croire que l’amélioration de la sécurisation des informations permettra aux banques d’atteindre une partie encore inexploitée de leur clientèle et d’accroitre donc leur revenus « web ». L’annexe 2 montre bien la peur d’une partie de la population vis-à-vis d’internet, et en particulier concernant le paiement des factures en ligne.

* + 1. **Le risque lié aux opérations**

Ce risque d’opération est avant tout celui des clients des banques. Il est aujourd’hui possible de réaliser de nombreuses opérations d’investissement par internet (en particulier chez les banques en lignes) et cela sans connaissances précise du produit auquel on souscrit. Une personne mal informée peut donc très rapidement, et sans s’en rendre compte, investir sur un produit très risqué et perdre ses économies. Un reportage diffusé dans l’émission Capital du 05/09/2010 met ainsi en lumière les risques liés à ces opérations et les failles dans le dispositif de sécurité mis en place par les banques. Ces dernières ont des obligations légales décrites dans l’article L533-13 du Code Monétaire et Financier pour les opérations effectuées sur internet. Parmi ces obligations, il y a celle de demander au client des informations sur « leurs connaissances […] et leurs expériences en matière […] d’investissements », qui n’est pratiquement jamais respectées. L’utilisateur a également un droit de rétractation de 14 jours dans le cadre d’un contrat bancaire sur internet (droit qui n’existe pas pour un contrat bancaire non souscrit sur internet).

On le voit donc bien, le législateur tente de défendre l’utilisateur face à la facilité de souscription aux produits bancaires en ligne, ce qui ajoute à la méfiance envers les établissements financiers et leur portail web. La sécurisation sera bien un défi très important dans la conquête de parts de marché sur inter.

* 1. Internet peut-il devenir le principal canal de distribution ?

Par nature, un service est immatériel, ce qui est d’autant plus vrai dans la banque que les monnaies fiduciaire et métallique ont de moins en moins d’importance en tant que moyens de paiement. Cela joue bien évidemment en faveur d’Internet comme principal canal de distribution dans la banque. En effet, face à la place grandissante d’Internet auprès des foyers, du taux de pénétration croissant des ordinateurs dans les foyers, et ces dernières années l’essor des Smartphones, téléphones permettant une connexion Internet facilitée, on peut légitimement se demander si la canal de distribution constitué par Internet sera amené à terme à supplanter les canaux traditionnels, comme les agences bancaires. Le développement rapide de ces dernières années peut laisser penser que cette tendance risque de se confirmer dans le future.

Cependant, dans le monde réel, pour réduire son incertitude, pour se rassurer, le consommateur cherche activement les signes démontrant la qualité du prestataire, du distributeur. Il attache une signification à tout ce qu’il perçoit de celui-ci : les locaux, le personnel, l’équipement, les documentations... Autant de points que le pure player du web ne peut offrir concrètement. De ce fait, la réalité physique des agences bancaires continue de jouer un rôle essentiel pour le client.

De plus, il apparaît que la crise de 2008 ayant eu un fort impact sur l’économie française a eu pour effet une véritable méfiance de la part des clients vis-à-vis des banques, rendues responsables de cette crise. Ceci ajouté aux différents scandales ayant frappé certains établissements, comme l’affaire Kerviel à la Société Générale[[15]](#footnote-15), ou l’affaire Bernard Madoff aux Etats-Unis[[16]](#footnote-16), a placé la sécurité, un des piliers du développement de services bancaires en ligne, au cœur des préoccupations des clients de banques. De ce fait, la présence physique de conseillers bancaires et l’environnement des agences continue de rassurer une partie de la clientèle, qui déclare « se méfier des outils en ligne ».

C’est d’ailleurs une tendance observée chez les pure players internet, et en particulier dans la banque. Par exemple, si initialement Boursorama Banque reposait uniquement sur un dispositif de banque à distance, le rapprochement avec CaixaBank France en février 2006 lui a permis de mettre la main sur un réseau bancaire de 55 agences en France. Seule 13 ont été conservées pour compléter l'offre bancaire en ligne, mais Boursorama dispose désormais d’un réseau physique qu’elle compte mettre à profit pour donner à ses activités de banque de détail un aspect plus « traditionnel et rassurant ».

# Conclusion

Avec le développement d’internet et l’apparition de nouveaux acteurs 100% web, le paysage bancaire a forcément été modifié. Les stratégies mises en place par les différents acteurs sont la preuve d’un choix clair pour le moment : les banques traditionnelles souhaitent rester orientées vers les agences physiques, qui permettent une plus grande proximité avec les clients tandis que les pure players cherchent à tirer le plus profit de la digitalisation de l’industrie dans leur modèle économique.

Malgré ces orientations différentes, force est de constater que l’offre de service sur le net est en constante amélioration, aussi bien quantitativement (presque tous les services sont aujourd’hui disponibles sur le web, les informations sont en quantité presque illimitée) que qualitativement (l’accompagnement du client s’améliore tout comme la sécurité). Le client a aujourd’hui le choix entre des solutions très diverses et a tendance à tirer profit des opportunités qui s’offrent à lui. Pas étonnant donc que 48% des américains aujourd’hui aient des comptent dans au moins 2 banques[[17]](#footnote-17). C’est probablement à ce niveau que les banques en ligne, qui offrent souvent des conditions très avantageuses, ont un rôle à jouer et peuvent gagner des clients. On doutera donc d’un véritable dépassement des acteurs traditionnels par ces jeunes concurrents.

En ce qui concerne le développement d’internet dans les stratégies des banques, il semble inévitable que l’importance de ce média grandisse. A la fois moyen de distribution et moyen de communication très efficace, Internet fait figure de nouvelle frontière et les établissements qui sauront tirer leur carte du jeu pourront gagner gros. La mise en place d’une véritable relation client par internet ainsi que la sécurisation des informations et des opérations passent par là.

# Annexe 1

Source : comScore, 2009

# Annexe 2

Source : comScore, 2009

# Bibliographie et webographie

Publications en français

Alain Borderie et Michel Lafitte. *La bancassurance : Stratégies et perspectives en France et en Europe*. Revue Banque Edition

Jean-François Notebaer, Djamchid Assadi et Laurence Attuel-Mendes. *L’individualisation de la relation client sur internet : une analyse comparative du service client en ligne des banques françaises*. Revue Management & Avenir.

Reijane Ribaud (2009). *Les banques françaises redéfinissent leur stratégie sur internet.* Les Echos.

Ali Elidrissi. *Les sites web bancaires : un outil de communication et de distribution au service du client.* La Revue Des Sciences De Gestion.

Anne Julien (2010). *La banque face au multi canal.* Décisions Marketing.

Publications en anglais

Panait Nicoleta. *Modern solutions for the banking distribution channels: e-banking, strategy, cost and benefits*. The Young Economist Journal.

P.K. Gupta, Jamia Millia Islamia (2008). *Internet banking in India – consumer concerns and bank strategies.* Global Journal Of Business Research.

Imola Driga, Dorina Nita, Codruta Dura (2009). *Aspects regarding internet banking services in Romania.* University of Petrosani.

Sites Internet

*Banques*

www.bnpparibas.net

www.societegenerale.fr

www.credit-agricole.fr

www.ingdirect.fr

www.monabanq.com

www.boursorama.com

*Autres*

www.comscore.com

www.journaldunet.com/cc/08\_finance/finance\_fr.shtml

www.agefi.fr

1. Source : Médiamétrie [↑](#footnote-ref-1)
2. Source : GfK [↑](#footnote-ref-2)
3. Source : GfK [↑](#footnote-ref-3)
4. Source : INSEE [↑](#footnote-ref-4)
5. Source : www.boursorama.com [↑](#footnote-ref-5)
6. Source : www.ingdirect.fr [↑](#footnote-ref-6)
7. Source : www.boursorama.com [↑](#footnote-ref-7)
8. Source : Marketing Direct N°109 - 01/03/2007 [↑](#footnote-ref-8)
9. Source : comScore [↑](#footnote-ref-9)
10. Médiamétrie Netratings, Mai 2010 [↑](#footnote-ref-10)
11. Source : IPSOS-ASI, 2000 [↑](#footnote-ref-11)
12. Source : www.boursorama.com [↑](#footnote-ref-12)
13. Source : www.agefi.com [↑](#footnote-ref-13)
14. Source : comScore, 2010 [↑](#footnote-ref-14)
15. Source : Le Figaro, 05/10/2010 [↑](#footnote-ref-15)
16. Source : New York Time, 29/06/2009 [↑](#footnote-ref-16)
17. Source : comScore, 2010 [↑](#footnote-ref-17)