

# L'impact de l'internet sur les métiers de la banque

---

Jean-Michel Sahut

L'influence des NTIC et des réseaux en particulier sur le secteur bancaire a commencé dans les années soixante-dix. Les NTIC ont déjà provoqué deux évolutions au sein des banques. Dans un premier temps, elles ont été le support logistique au traitement interne des informations et aux relations au sein de la profession (développement des réseaux interbancaires). Dans un deuxième temps, elles sont devenues le moyen le plus rapide pour accéder aux marchés de capitaux, et ont permis la création de marchés électroniques globaux, ainsi que la modernisation des bourses de valeurs.

Aujourd'hui, les NTIC servent de support à l'action commerciale en agence et au développement de nouveaux circuits de vente à distance, surtout grâce à l'utilisation de l'internet. Mais l'internet n'est pas uniquement un nouveau canal de distribution qui vient se greffer sur les canaux existants ; il modifie l'environnement concurrentiel de ce secteur, en réduisant notamment les barrières à l'entrée.

Des entrants sont apparus, se positionnant à un point-clé de la chaîne de valeur de la banque, au stade du contact client. À l'image du courtier en ligne Schwab, ces nouveaux concurrents ont attaqué les banques à l'étape du contact client en jouant sur les prix et sur la rapidité du service. Les banques se croyaient fortes dans le domaine de la gestion de la relation client, mais,

LCN, volume 1, n° 3-2000, pages 157 à 170

en fait, si elles collectent beaucoup d'informations, celles-ci sont le plus souvent sous-exploitées. L'internet stimule ainsi la concurrence qui déconstruit la chaîne de valeur des acteurs traditionnels. Cela force les banques à se repositionner, soit par une intégration plus forte et moins coûteuse des services, soit au contraire par une spécialisation dans la fabrication ou la distribution de produits bancaires. Dans ce dernier cas, les banques abandonneraient leurs produits les moins compétitifs et se contenteraient de distribuer ceux de leurs concurrents. Ainsi, l'internet favorise la séparation entre la fabrication et la distribution de produits bancaires.

Les banques françaises ont été jusqu'à présent préservées, notamment par une législation très contraignante qui cherche avant tout à assurer la sécurité systémique du système financier. Cela a eu pour effet de freiner les innovations (dans le domaine des moyens de paiement sur l'internet par exemple). Mais cette situation va changer avec l'harmonisation des législations bancaires, et la mise en place de l'euro.

L'objet de cet article est donc de montrer l'impact de l'internet sur les métiers bancaires. Après avoir abordé la distribution de produits financiers, nous nous demanderons dans quelle mesure l'internet est un nouveau canal qui crée des avantages compétitifs forts.

### **La distribution de produits financiers sur l'internet**

Selon les prévisions du Gartner Group<sup>1</sup>, en 2003, 50 % des produits financiers seront vendus par des canaux électroniques et 30 % des consommateurs voudront s'adresser à un établissement unique pour traiter l'ensemble de leurs besoins financiers. Cette étude prévoit la montée en puissance très rapide des canaux de distribution électroniques, et au premier plan de l'internet pour la vente de ce type de produit. Cette évolution est déjà perceptible pour la négociation d'actions ou de Sicav sur l'internet par l'intermédiaire de courtiers, dont certains n'existaient pas ou n'étaient pas présents sur le marché français il y a encore deux ans. Actuellement, on assiste à un accroissement tant quantitatif que qualitatif des sites bancaires. Au début, seules quelques banques avaient leur site et les services offerts étaient à faible valeur ajoutée, comme la consultation de compte. Aujourd'hui, les services offerts se diversifient, intègrent plus de valeur ajoutée et s'orientent vers la vente en ligne. En fait, les NTIC ont d'abord été perçues par les grandes banques comme un moyen de baisser le coût des

---

1. Gartner Group, *Internet & Electronic Commerce*, avril 1998, New York.

opérations à faible valeur ajoutée (les guichets automatiques de banque par exemple), voire de faire apparaître des produits cachés et de les vendre au client. Dans ce dernier cas, le client paye sous forme d'abonnement ou de communication téléphonique l'accès à certains services délivrés gratuitement en agence (comme les relevés de compte obtenus par Minitel ou par l'internet).

Dans ce modèle, la répartition des tâches entre les différents canaux est fort simple. On dégage les agences bancaires de ce type de tâche dans l'objectif de leur permettre de se concentrer sur la relation client et les services à forte valeur ajoutée (avec intervention humaine). Ainsi, il n'y a pas de risque de cannibalisation entre les canaux de distribution électroniques et les agences.

Mais de nouveaux concurrents sont venus perturber ce modèle. Pour ces derniers, l'internet est une source d'opportunités ; ils peuvent entrer dans ce secteur d'activité sans investir dans un coûteux réseau d'agences. Security First Network Bank ouvrit la première banque virtuelle aux Etats-Unis dès octobre 1995. N'utilisant que ce canal de distribution, éventuellement couplé à un *call center*, elle propose tous types de services en ligne avec un degré élevé de personnalisation. Les banques, bousculées par ces nouveaux entrants et de nouveaux intermédiaires comme les portails, ont été amenées à repenser la manière de distribuer leurs services financiers sur l'internet, et en particulier leur marketing afin d'acquérir une certaine visibilité.

De plus, les banques françaises accusent un retard important par rapport à leurs homologues européennes à cause du Minitel. Disposant déjà d'un moyen d'accès télématique avec leurs clients, elles n'ont pas compris l'intérêt de s'implanter sur l'internet (à l'exception du Crédit Mutuel de Bretagne), ou se sont contenté de transposer les services existants sur le Minitel sans prendre en compte les possibilités interactives de ce média. Enfin, elles font payer un abonnement pour accéder à leurs services sur le web, comme sur le Minitel, ce qui est à l'opposé du principe de gratuité (ou du moins des systèmes de rémunération indirecte) régnant sur l'internet, et freine l'usage de ce type de service.

Dans cette partie, nous nous proposons donc de recenser ces différents acteurs, de montrer leur rôle et leurs avantages par rapport aux banques afin de mieux comprendre les enjeux que représente l'internet dans la distribution de produits financiers. En fait, on distingue trois catégories d'acteurs dans la distribution de produits financiers sur l'internet (les agences virtuelles, les agrégateurs et les portails), qui se positionnent soit comme vendeur, soit comme intermédiaire.

### *Les agences bancaires virtuelles*

Elles sont le prolongement des banques traditionnelles, ou elles dépendent de banques virtuelles (sans agence), créées par des banques traditionnelles ou des nouveaux entrants. Dans le premier cas, elles sont également producteurs de services financiers, mais il est envisageable qu'elles vendent dans le futur également les produits d'autres fournisseurs afin d'avoir une offre la plus large et compétitive possible. Dans le second cas, elles jouent plutôt un rôle « d'ensemblier », en vendant les produits de la maison mère ou de différents producteurs.

La problématique principale de ces agences virtuelles est leur manque de visibilité auprès des internautes étant donnée l'immensité du réseau internet. Cette situation est d'autant plus préoccupante que le client a accès par un simple clic à une offre de produits financiers riche et variée. Cela les contraint à investir en publicité pour développer leur image et à conclure des partenariats avec des sites générateurs d'audience ou des intermédiaires apporteurs d'affaires.

Une autre voie, peu explorée, est de devenir un portail, en fédérant les internautes autour de services variés. On peut citer l'exemple d'UFB Locabail qui a créé une communauté virtuelle pour l'industrie graphique, et propose des produits financiers spécialisés pour cette industrie. Ou encore, Paribas qui devient Fournisseur d'accès à l'internet (FAI). Le risque principal de ce type d'approche est de brouiller l'image de la banque auprès des clients. Si une banque propose les mêmes services qu'un FAI, pourquoi un FAI ne vendrait-il pas des services financiers sous son propre nom ?

### *Les agrégateurs*

Leur objectif consiste à agréger et comparer l'offre des différents distributeurs. Il existe deux sortes d'agrégateurs : les courtiers et les « quoters ».

Les quoters, contrairement aux courtiers, ne réalisent pas la transaction, ce sont des infomédiaires qui agissent uniquement dans un but informatif. Ceci est à relativiser car on distingue dans les quoters ceux qui sont orientés vers les distributeurs et ceux orientés vers les clients. La première catégorie joue le rôle d'apporteur d'affaires, à l'image de Selectaux. L'avantage pour le client est qu'il n'a pas besoin de saisir plusieurs demandes de crédit auprès des différents établissements financiers. Il remplit un formulaire que Selectaux envoie à ses partenaires moyennant une commission, et le client reçoit dans sa boîte aux lettres électronique plusieurs offres qu'il peut comparer. Le principal inconvénient de ce type d'approche pour les clients

est l'indépendance de ces intermédiaires par rapport aux distributeurs. Ils peuvent être tentés de privilégier un distributeur si ce dernier verse une meilleure commission, et ils ne transmettent les demandes des clients qu'à leurs partenaires (problème d'exhaustivité de l'offre).

En revanche, les quoters orientés vers les clients, comme les sites comparateurs de prix ou les agents intelligents, cherchent la meilleure offre existant sur l'internet selon les préférences de son utilisateur. Ici, les problèmes rencontrés sont d'une autre nature. D'une part, les distributeurs peuvent bloquer l'accès à leur site aux agents intelligents. En effet, certains distributeurs ne souhaitent pas se retrouver sur le même linéaire que leurs concurrents. Mais ce facteur de risque est peu probable, car cela est techniquement difficile à réaliser, et par cette action, ils s'excluent automatiquement d'un marché potentiel. D'autre part, la viabilité économique de cette approche est loin d'être évidente car le client doit payer soit directement, soit indirectement (publicité ou vente de produits liés) le service rendu.

Quant aux courtiers, comme Intuit ou Insweb, ils achètent aux fournisseurs ou aux agences virtuelles des produits qu'ils revendent ensuite aux clients. Leur rôle d'intermédiaire est plus risqué que celui des autres agrégateurs et s'apparente à celui des banques virtuelles qui vendent les produits de différents producteurs. Leur viabilité dépend de leur pouvoir de négociation vis-à-vis de leurs fournisseurs, car en contrepartie du risque qu'ils assument, ils ont besoin d'avoir une marge substantielle. Pour cela, ils doivent générer un volume d'affaires important.

### *Les portails*

Des sites comme AOL, Altavista, Yahoo ou Netscape ont popularisé le concept de portail. Pour ces sites web, il s'agit de mettre en ligne un bouquet de services dans le but d'attirer et de fédérer les usagers de l'internet. A la naissance du web, on distinguait facilement les moteurs de recherche ou annuaires (Altavista, Yahoo, Excite, Netscape), des pages d'accueil des fournisseurs d'accès à l'internet (AOL, Wanadoo). Suite aux regroupements des acteurs, il est de plus en plus difficile de les distinguer. Aujourd'hui, leur offre de service est similaire. C'est pourquoi ils innovent sans cesse pour essayer de se différencier de leurs concurrents et misent sur la personnalisation des services offerts. Contrôlant la masse des internautes, ils ont lancé dans le domaine financier des centres de finance personnels, qui proposent toute une série de services comme le suivi en temps réel du portefeuille boursier. Leur objectif est de capter une part des flux financiers s'effectuant sur l'internet. Ainsi, ils déploient des stratégies de partenariat dans lesquelles ils jouent le rôle d'intermédiaire ou de distributeur.

Dans le premier cas, leurs partenaires (agences bancaires virtuelles, courtiers ou quoters) paient pour être présents sur leur site (sous forme de publicité, de loyer ou de commission sur les ventes). Ainsi, en 1998, les moteurs de recherche de type Yahoo étaient à la source de 61 % du trafic des sites bancaires [DES 98].

Dans le deuxième cas, ils développent des stratégies de *cobranding*. Ces portails vendent directement certains produits en s'alliant avec des producteurs (carte de crédit Visa et Yahoo, accord entre Mastercard et Excite...).

L'avantage de cette approche pour les clients est qu'ils ont facilement accès à une offre correspondant à leurs besoins car le portail les connaît. En revanche, le problème de l'utilisation de ces données personnelles et des abus qui peuvent en résulter se pose. En outre, les portails représentent une menace pour les banques, car en utilisant un portail pour toutes ses opérations (concept de guichet unique), le client s'identifie davantage à la marque du portail qu'à celle de la banque dont il utilise les services. Comme la banque ne maîtrise pas totalement la relation avec le client, le risque principal pour la banque est que le portail décide de changer de partenaire ou de renégocier les conditions de l'accord.

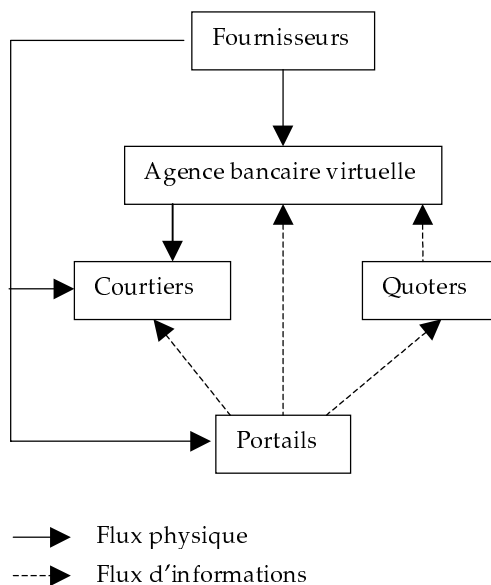


Figure 1. Les canaux de distribution sur l'internet

La bataille pour la vente de produits financiers sur l'internet ne fait que commencer. Il est difficile de prévoir le type de modèle qui s'imposera. Cependant, l'avantage est plutôt du côté des portails parce qu'ils génèrent une audience de masse ; ils sont capables de gérer une relation personnalisée avec les internautes et d'offrir un service de guichet unique regroupant les offres de différentes institutions.

### **Les enjeux**

L'étude des circuits de distribution a mis en lumière trois enjeux principaux : les enjeux stratégiques, les enjeux marketing et les enjeux organisationnels et sociaux, que nous allons maintenant aborder.

#### *Les enjeux stratégiques*

Face à la concurrence de nouveaux acteurs, nous allons nous intéresser à la manière dont les banques doivent repositionner leur offre dans un cadre multicanal.

#### *Le repositionnement des banques par rapport aux entrants*

Nous avons montré que l'émergence de concurrents non bancaires entraînait la déconstruction de la chaîne de valeur de la banque et les obligeait à repenser leur stratégie. A l'image du crédit à la consommation, les banques cédant du terrain sur l'internet à des start-up plus fortes sur certaines étapes de la chaîne de valeur se trouvent face à un choix stratégique : soit adopter une stratégie de niche sur un élément de la chaîne de valeur, soit choisir une stratégie de volume sur l'ensemble de la chaîne de valeur avec une intégration plus poussée de l'offre dans un objectif de baisse des coûts de production et en augmentant la valeur créée pour les clients à chaque étape de la chaîne de valeur. Dans le premier cas, cela signifie pour les banques reconnaître la supériorité des acteurs non bancaires dans la gestion de la relation client sur l'internet (notamment des portails et des nouveaux entrants). Ces derniers, ne souffrant d'aucune structure héritée du passé, adoptent une stratégie de domination par les coûts. Leurs arguments principaux de vente sont une rémunération plus élevée des dépôts et une gamme de produits financiers sélectionnés auprès des meilleurs fournisseurs extérieurs.

Ce repositionnement des banques de réseau se traduit par la séparation des activités de production et de distribution (je ne distribue que ce que je produis, et inversement je ne produis que ce que je distribue), et une plus

grande spécialisation des établissements bancaires en fonction de leurs avantages comparatifs dans l'une des deux activités.

Ces deux stratégies présentent de nombreux risques pour les banques de réseau. En se spécialisant dans l'activité de production, c'est-à-dire en fournissant des infrastructures ou des produits aux autres banques, elles acceptent de concurrencer leur propre réseau de distribution. C'est notamment le cas du Groupe Banque Populaire, qui *via* sa filiale Xeod Bourse dénoue les ordres du courtier en ligne Consors. Ce service a permis à ce dernier de s'implanter en France et de concurrencer l'ensemble des courtiers de la place parisienne, dont le service bourse de la Banque Populaire. Toutefois, si cette banque ne lui avait pas apporté ce service, ce courtier aurait trouvé un autre fournisseur et elle aurait perdu le flux des opérations qu'il génère. Or, les clients de ce type de courtier en ligne sont beaucoup plus actifs que ceux des grandes banques traditionnelles.

En revanche, affronter ces nouveaux concurrents met en évidence un autre enjeu, celui de la gestion intégrée des différents canaux de distribution.

#### *La gestion des différents canaux de distribution*

L'intégration des différents canaux de distribution est un enjeu majeur pour les banques, parce qu'elles doivent passer d'une logique de produit à une logique client. Il devient alors impossible de dissocier la problématique multicanal de la gestion de la relation client. Cette intégration repose sur deux principes essentiels :

- la recherche de complémentarité. L'objectif doit être de concevoir un cadre global pour gérer la relation client, et de prévenir tout risque de cannibalisation des supports. Par exemple, un contact établi par téléphone peut être poursuivi en agence ;

- l'interaction entre les canaux. Cela passe par la centralisation des informations concernant les clients dans un système d'information « urbanisé », relié aux différents canaux, mais également à l'ensemble des fournisseurs partenaires, dont les fournisseurs de produits complémentaires. Dans cette configuration, l'information délivrée est identique, quel que soit le canal utilisé.

#### *Les enjeux marketing*

Dans le domaine du marketing, l'impact des NTIC est perceptible au niveau de la segmentation de la clientèle, de la communication, de l'image de marque et des accords de partenariat.



*La segmentation*

Les NTIC donnent une nouvelle dimension au concept de segmentation. D'une segmentation simple, fondée sur les catégories socioprofessionnelles, le niveau de revenu, le solde ou encore le nombre moyen d'opérations par mois, on assiste dans tous les secteurs au passage à une segmentation de plus en plus fine. Mais la segmentation n'est pas une fin en soi. C'est une technique s'inscrivant dans le processus global de la gestion de la relation client. De nouveaux critères de segmentation sont définis en fonction des objectifs à atteindre, comme la valeur à vie d'un client. Toutefois, deux critères principaux se dégagent : la rentabilité et la loyauté des clients. Le placement des clients sur cette matrice détermine ainsi la mise en œuvre d'une gestion différenciée de la relation client.

Ainsi, nous pouvons citer l'exemple de la *Bank of America* et de son concept « *build your own bank* » qui repositionne le client comme un « consommateur entrepreneur ». Dans ce cas, le client construit et personnalise sa relation avec son banquier. En contrepartie, le banquier développe une relation autonome et spécifique avec son client ainsi qu'une base de données importante à des fins commerciales et marketing. Cette démarche est innovante [MIC 98] et inverse le schéma de la relation classique banquier-client. En effet, le client prend l'initiative de délivrer les informations à la banque ; en retour celle-ci lui offre des services à haute valeur ajoutée afin de le fidéliser.

*La communication*

Disposant d'une masse d'informations sur leurs clients, mais prisonnières de l'organisation de leur système d'information (qui ne permet pas toujours de les exploiter convenablement) et de leurs habitudes, les banques de réseau communiquent peu avec leurs clients, oralement ou par écrit, et de manière impersonnelle. Elles effectuent le plus souvent des mailings standards lors du lancement d'un nouveau produit. Or, un marketing client efficace passe par la mise en place d'une politique de communication :

- segmentée et personnalisée : elle doit être adaptée à chaque microsegment de clientèle, et s'appuyer sur des modèles comportementaux afin de proposer des produits en fonction de la personnalité du client ;
- cohérente : quel que soit le moyen d'accès à la banque, la qualité de service doit être identique, et en particulier pour l'information délivrée (si possible en temps réel) ;

– proactive et interactive : la connaissance plus fine des profils clients permettra de lancer des campagnes marketing « *one to one* », répondant exactement aux besoins des clients à un instant donné, en utilisant le bon canal, et en modifiant l'offre en temps réel en fonction de ses réactions.

Cela montre le chemin qui reste à parcourir pour de nombreuses banques et explique pourquoi de nouveaux entrants ou intermédiaires ont pu, grâce à l'utilisation des NTIC, s'immiscer dans la relation client-banque et leur prendre si facilement des parts de marché.

#### *L'image de marque*

Une étude de Morgan Stanley montre qu'en matière d'achat de produits financiers, les consommateurs privilégient les marques reconnues dans la banque au détriment de sociétés purement technologiques, mêmes reconnues [MAG 00]. L'existence d'une marque puissante, connue et différenciée est un enjeu majeur sur l'internet afin d'obtenir la confiance du client. A cet égard l'exemple d'Egg en Grande Bretagne est significatif. Cette filiale du groupe Prudential a conquis cinq cents mille clients (soit un dépôt total de cinq milliards de livres) en six mois d'existence.

La problématique de la banque traditionnelle est alors de choisir entre s'implanter sur l'internet sous son propre nom ou par l'intermédiaire d'une filiale. Dans le premier cas, elle profite de son image de marque mais au risque de la détruire si ses services sur le web ne sont pas à la hauteur de l'attente des clients. Dans le deuxième cas, elle doit construire cette image. En Europe, les banques testent ces deux stratégies. D'un côté les établissements britanniques et espagnols créent des banques virtuelles dotées d'un statut juridique propre et dissocié de leur réseau physique, de l'autre, la Deutsche Bank a regroupé dans une nouvelle filiale son activité de réseau et l'internet. En fait, la filialisation cache souvent d'autres problèmes. Elle est surtout une solution pratique face aux mutations imposées par l'internet dans l'organisation des systèmes d'information (gestion en temps réel incompatible avec les systèmes d'information hérités du passé de certains établissements), et la gestion des ressources humaines (fermeture d'agences).

#### *Les accords de partenariats : cobranding et cross-selling*

Au-delà des accords de partenariat classiques entre fournisseurs et distributeurs (infogérance de *back-office*, fourniture de produits ou de services clé en main), les acteurs de la distribution sur l'internet multiplient les accords spécifiques de *cobranding* et de *cross-selling*. Cela démontre que ce

marché est en pleine construction, et que les firmes cherchent à prendre des positions dominantes, modifiant au besoin leur modèle économique.

Les portails commencent à s'allier avec des fournisseurs pour vendre des produits comarketés. Les accords de *cobranding* portent pour l'instant sur les cartes de crédit. Visa a sorti en février 1999 une carte de crédit Visa-Yahoo. Cette carte est diffusée par le spécialiste américain des cartes de crédit First USA. Elle donne également accès à des programmes de fidélisation auprès de certains cybermarchands (comme Amazon, CD Now...).

Les accords de *cross-selling* concernent plutôt les courtiers qui, concurrence oblige, cherchent à se différencier. Après une guerre des prix, ils se battent maintenant sur le service. Un des premiers accords déclencheurs de ce mouvement a été le partenariat Etrade-Eloan en mars 1998. Ainsi, Etrade offre des crédits immobiliers à leurs clients et inversement Eloan renvoie sur le site de Etrade pour leurs transactions boursières. L'objectif de ces acteurs est de devenir une sorte de « guichet unique » où les clients peuvent effectuer toutes leurs opérations financières.

#### *Les enjeux organisationnels et sociaux*

En termes de gestion des organisations, de gestion des ressources humaines et d'emploi, les changements sont plus importants que ceux générés par la désintermédiation, lesquels avaient déjà fortement ébranlé la cohésion sociale de ce secteur.

#### *Au niveau organisationnel*

L'impact au niveau organisationnel des NTIC est semblable à celui observé dans la plupart des secteurs, mais leur effet commence juste à se faire sentir sur les banques. Il se concrétise par un raccourcissement des échelons hiérarchiques (surtout dans les nouvelles structures, comme les agences virtuelles), et une responsabilisation des individus. Les tâches à effectuer se mesurent de plus en plus en termes d'objectifs, et non plus en temps de présence. Cela constitue une minirévolution dans ce secteur très conservateur. De même, à l'image de la Deutsche Bank, des banques se lancent dans le télétravail pour développer « les services de mobilité ». Des opérateurs répondent aux sollicitations des clients de chez eux *via* le téléphone ou l'internet. Ainsi, l'ensemble des partenaires de la banque et des clients s'associent pour former « l'entreprise étendue ». Le système d'information doit alors permettre les échanges entre les différents intervenants au gré de leur mode de travail.

Un autre défi est la gestion des pics d'activité, souvent fonction de la saisonnalité, et ses conséquences en termes de flexibilité. Par exemple, dans le domaine du traitement du chèque, les écarts se situent de un à trois. Des sociétés comme A to s sont plus flexibles que les banques et peuvent gérer sans problème des écarts d'activité de 1 à 26. Par conséquent, les banques se reportent sur ce type d'établissement pour faire évoluer leur règle de gestion, grâce à la mutualisation de ce type d'opération, difficile à mettre en œuvre uniquement avec des équipes internes.

D'autre part, les NTIC, avec l'automatisation des tâches à faible valeur ajoutée, génèrent des gains de productivité. Le guichetier n'attend plus le client en agence mais répond au téléphone, et entre des informations dans le système d'information. Les centres d'appels permettent, avec soixante personnes, d'effectuer le même travail que six cents salariés dans un système administratif classique.

En France, les partenaires sociaux ne pensent pas que les NTIC entraîneront d'importantes réductions d'effectifs à court terme [PRO 99] parce que les banques françaises ne misent pas sur une stratégie « tout-internet », contrairement aux banques britanniques qui ferment des agences en grand nombre. En revanche, ils sont inquiets en termes d'emplois par le développement de la banque par l'internet à plus long terme. Cependant, dans les banques AFB, 50 % des personnes ont commencé leur carrière dans les années soixante-dix, lors de la course à l'implantation des guichets. Ils doivent donc partir en retraite d'ici huit à dix ans. Ces « départs programmés » pourraient absorber les destructions d'emploi attendues, sans licenciement.

#### *L'évolution des compétences*

Les NTIC font également évoluer les besoins en compétences. Par exemple, on assiste actuellement en Grande Bretagne à des licenciements massifs du personnel d'agence dus à leur fermeture (fermeture de quatre mille agences en dix ans), et dans le même temps à de nouvelles embauches. De même en Allemagne, le réseau d'agences de la Deutsche Bank va supprimer mille huit cents postes d'ici 2001, et trois cents vingt embauches vont être réalisées pour l'activité internet. Les équipes ne sont pas redéployables car les besoins des banques changent, tant du point de vue quantitatif que qualitatif (recherche de personnels plus diplômés et plus évolutifs, de niveau bac +4 ou +5 spécialisés en particulier en marketing ou en gestion des systèmes d'informations).

Pour contourner ce problème de gestion de la compétence, certaines banques externalisent les tâches périphériques, mais aussi les tâches complexes et déplacent ainsi ce problème sur les prestataires de service externes.

De plus, le passage d'une logique produit à une logique client renforcera la fonction de gestionnaire de segment. Il induira une définition claire des services et des moyens de communication pour chaque segment de clientèle. Enfin, de lourds investissements en formation seront nécessaires afin de faire adopter une véritable culture de service à tout le personnel en contact direct ou indirect avec la clientèle, et de pouvoir délivrer une qualité de service homogène sur tous les canaux de distribution.

En résumé, l'internet accentue et radicalise les changements engendrés par la révolution informatique.

En conclusion, l'internet fait évoluer les métiers bancaires, mais également les bases mêmes de la concurrence entre les banques de réseau, les banques virtuelles et les acteurs non bancaires. Plus précisément, il bouleverse surtout les modes et les coûts de distribution. Ainsi, c'est en créant de la valeur pour le consommateur que les entrants profitent le plus des opportunités offertes par ce medium, lequel favorise la séparation des activités de production et de distribution. Cette remise en cause du modèle de banque universelle conduira les banques traditionnelles à abandonner certains métiers, pour se concentrer sur ceux où elles disposent d'avantages concurrentiels forts.

Cependant, même si ces changements sont inéluctables, leurs avantages distinctifs actuels (marque, capital de confiance et fond de commerce) leur laissent un peu de temps pour se transformer, à moins que des nouvelles banques virtuelles ne débarquent en force sur le marché européen et que les consommateurs se tournent massivement vers ce canal de distribution.

### **Bibliographie**

[DES 98] DESIRE C., « La distribution de services financiers sur Internet aux Etats-Unis », *Banque*, n° 598, décembre 1998.

[HER 99] HERRMANN S., « La banque privée vue par ses clients », *Banque Magazine*, n° 606, septembre 1999.

[KOE 93] KOENIG G., *Management stratégique*, Nathan, 1993.

[LEI 00] LEISNER M., « La banque sans papier », *Banque Magazine*, n° 610, janvier 2000.

170 Les métiers du numérique. LCN, n° 3-2000

[MAT 99] MATHIAS G., SAHUT J.-M., « La banque et Internet », *Droit de l'Informatique et des Télécoms*, n° 99/2, juillet 1999.

[MAG 00] MAGRE E., TUBIANA P., « Le grand retour de la communication de marque », *Banque Magazine*, n° 610, janvier 2000.

[MIC 98] MICHAUD E., DESBIOLLES J.-P., « Internet, une nouvelle approche », *Banque et Stratégie*, n° 151, juillet-août 1998.

[MAR 90] MARTINET A.-C., *Diagnostic stratégique*, Vuibert, 1990.

[PRO 99] PROVOST O., « Internet révolutionne les métiers de la finance », *La Tribune*, 13 septembre 1999.

[SAH 00] SAHUT J.-M., « Le paiement : enjeu du e-commerce », *Banque et Stratégie*, n° 168, février 2000.