



L'Innovation devient réalité.

La cyber-banque à l'heure espagnole

Gregory J. Millman - journaliste économique

Par une vertigineuse série de fusions et de partenariats, l'un des premiers groupes espagnols de services financiers tente de s'imposer sur la scène internationale de la cyber-banque.

L'Espagne est, depuis toujours, plus célèbre pour la richesse de sa culture et de ses traditions que pour ses innovations dans le domaine des services financiers... Une vérité démentie début 2000, avec l'annonce de plusieurs fusions et accords de partenariats successifs qui ont propulsé BBVA, l'un des premiers groupes espagnols de services financiers (le premier en Amérique latine), dans le peloton de tête des ténors mondiaux de la banque électronique. Derrière ces communiqués se cache une stratégie bancaire radicalement anticonformiste.

Le feuilleton débute en octobre 1999, avec la naissance de BBVA suite à la fusion de Banco Bilbao Vizcaya et d'Argentaria, respectivement deuxième et troisième groupes bancaires en Espagne. L'été précédent, Argentaria avait commencé à plancher sur le lancement d'une banque sur Internet baptisée Uno-e. La fusion, loin de jeter ce projet aux oubliettes, en précipite la réalisation.

En février 2000, le groupe de télécommunications hispanique Telefónica rejoint BBVA dans l'aventure Uno-e, en entrant à hauteur de 49% dans son capital, par l'entremise de Terra Networks, sa filiale Internet. Une collaboration qui s'intensifie quelques semaines plus tard, lorsque BBVA et Telefónica annoncent l'acquisition de First-e, start-up spécialisée dans la banque à distance, implantée à Dublin. Uno-e acquiert ainsi, pratiquement du jour au lendemain, une dimension internationale.

Un positionnement habile

Les activités de BBVA sont regroupées pour l'essentiel dans le sud de l'Europe et en Amérique latine, régions initialement ciblées par Uno-e pour y développer ses services bancaires virtuels. First-e, quant à elle, avait été créée pour dynamiser ce créneau en France, en Allemagne et au Royaume-Uni. L'entité née de leur fusion, Unofirst Group,

continuera à viser ces marchés, mais en s'étendant également aux États-Unis et en Asie.

Par le positionnement habile d'Uno-e, BBVA a pour ambition de creuser l'écart par rapport à ses rivaux européens dans la course aux premières places sur le créneau de la banque sans guichets. Car Internet risque d'être plus efficace que l'Union monétaire européenne, le Traité de Maastricht ou toute autre initiative politico-économique pour faire de l'Europe un marché bancaire unique.

" Les principales banques européennes s'efforcent de créer leurs propres marques sur Internet pour s'imposer dans d'autres pays, explique Juan Pedro Moreno, Partner Accenture, qui a participé à un certain nombre de missions pour le compte de clients du secteur bancaire espagnol. La plupart des banques étrangères qui ont tenté de pénétrer le marché espagnol ont échoué - car ici, l'unique moyen de rivaliser consiste à ouvrir des succursales, et cette démarche est onéreuse. Or, Internet leur permet de s'introduire sur le marché sans ouvrir une seule agence. "

Manuel Galatas, président de Unofirst Group, voit déjà dans la conquête du marché bancaire électronique en Europe les prémices d'une guerre tarifaire. Des spécialistes du courtage en ligne comme Open Value et e-cortal ont réduit considérablement leurs commissions, et certains établissements bancaires dont Uno-e, Open Bank et Bankinter,

proposent une rémunération attractive des comptes courants, de l'ordre de 3,77 à 5,5%, exclusivement consentie à leur clientèle Internet.

Le " supermarché de la finance "

" Uno-e ne veut pas uniquement être compétitive sur le plan tarifaire, mais conquérir des parts de marché en offrant partout dans le monde les meilleurs services financiers - quand bien même ces derniers seraient proposés par les concurrents de BBVA ", poursuit M. Galatas, qui définit sa banque comme un distributeur et non un producteur de services financiers. En somme, le premier véritable " supermarché de la finance. Le client pourra ainsi faire son choix parmi un large éventail de produits d'épargne et de placement domestiques ou étrangers, investir sur les principales places boursières et dans les meilleurs fonds communs de placement dans le monde et [ouvrir] les comptes d'épargne et les compte-chèques les mieux rémunérés. " La gamme de produits Uno-e inclura également des assurances, des crédits immobiliers et les offres de dizaines d'autres prestataires.

Barrières linguistiques

M. Galatas fait également référence à une étude réalisée durant la phase préparatoire du projet Uno-e, qui fait état d'un " grand déficit d'informations

[parmi les clients potentiels] face au phénomène Internet ". Et ce en raison non pas d'une, mais de deux barrières linguistiques. Car, d'une part, les internautes doivent maîtriser parfaitement l'anglais pour tirer parti des possibilités offertes par le cyberspace et, d'autre part, les Européens sont moins familiarisés avec l'informatique que les Américains. Selon J.P. Moreno, l'Espagne est le deuxième pays européen, juste derrière l'Allemagne, à réserver un accueil favorable à la banque en ligne. Il reconnaît toutefois qu'il reste un long chemin à parcourir avant que cette technologie entre véritablement dans les mœurs.

C'est pourquoi Uno-e a mis sur pied un système de " e-boutiques ", afin de remédier au sous-équipement notoire du marché auquel elle destine ses services en ligne. A mi-chemin entre l'agence bancaire et le magasin informatique, ces boutiques autoriseront l'ouverture de nouveaux comptes, mais commercialiseront également les ordinateurs, logiciels, téléphones sans fil et autres technologies nécessaires à leur utilisation.

Objectif : tisser la toile des services bancaires virtuels en créant un marché entièrement nouveau. Les prévisions tablent sur l'ouverture de 50 e-boutiques en Espagne, une dans la capitale de chaque province et plusieurs dans des villes importantes comme Barcelone ou Madrid.

Des talents internationaux

Sur le plan organisationnel, Uno-e est une entité indépendante et autonome de BBVA ; certains membres de sa direction ont été recrutés en dehors du secteur bancaire. " Le directeur marketing vient de chez Mercedes-Benz, précise J.P. Moreno, le PDG a travaillé dans une société immobilière, et le directeur informatique à l'Aérospatiale. Le staff de cette société n'a rien à envier à celui d'une start-up. "

" Il nous a fallu créer une banque de toutes pièces en tout juste six mois, explique M. Galatas. Chaque technique et chaque procédure ont dû être élaborées à l'aune des règles de la nouvelle économie. "

Accenture a été invité à instaurer un " modèle de processus " pour chaque fonction et chaque type d'activité afin d'identifier la totalité des composantes et de déterminer si celles-ci peuvent être gérées en interne ou doivent être externalisées. Après avoir défini le rôle de chaque intervenant dans la chaîne de création de valeur, ses consultants ont collaboré avec Uno-e pour instaurer des contrats de niveau de service assortis de définitions très précises sur les normes de contrôle qualité, les conditions de paiement, les délais et les autres facteurs régissant chaque relation.

La gestion du back-office d'Uno-e a été confiée à Accenture, via sa plate-forme Altamira, qui prend en charge la comptabilité et la gestion administrative

de plusieurs banques espagnoles. Le site Web, qui constitue son front-office, a été élaboré en collaboration avec un prestataire indépendant, suivant le cahier des charges établi par Accenture.

A l'avant-garde

Selon M. Galatas, harmoniser l'image, les procédures, les instruments financiers et les tarifs à l'international, sans déroger aux réglementations locales et autres dispositions, représentait une gageure - et ce même lorsqu'Uno-e se cantonnait à l'Europe du sud et à l'Amérique latine.

La situation a gagné en complexité avec la création d'UnoFirst, qui vise un marché encore plus diversifié incluant

l'Europe du nord, les États-Unis et l'Asie.

Le modèle de gestion Internet mis en place par BBVA place cette société à l'avant-garde du développement des services financiers européens en ligne ; les banques allemandes et italiennes n'ont pas tardé à imiter l'expérience d'Uno-e et à former des alliances similaires à celles de BBVA et de Telefónica. Le Financial Times a qualifié UnoFirst " d'initiative la plus audacieuse dans la course menée par les groupes bancaires européens traditionnels pour s'allier à de jeunes pousses dans le monde virtuel du commerce électronique ".

Uno-e et UnoFirst semblent aujourd'hui donner le rythme à une course qui ne fait, bien sûr, que commencer.

Cette étude de cas a été réalisée pour le magazine Outlook - volume XII.2, de juin 2000. Pour toute information complémentaire sur ce document ou Accenture, veuillez contacter le département Marketing et Communication : marketing.france@accenture.com

Accenture
118-122, avenue de France - F-75013 Paris
France