



# INTERNET ET LA DISTRIBUTION DU CRÉDIT À LA CONSOMMATION

JEAN-YVES GRANGER \*

**I**l y a 5 ans, nombreux étaient ceux qui pensaient que l'essor d'Internet allait bouleverser rapidement et massivement le secteur financier. Experts et gourous nous assénaient des *business models* mirobolants, des courbes de développement exponentielles et l'arrivée de nouveaux acteurs qui allaient révolutionner le marché.

Après l'explosion de la *bulle e-Business*, la réalité n'a pas été tout à fait à la hauteur des prédictions, même si en Europe près de 25 millions de personnes fréquentent des sites financiers et si la tendance touche tous les pays plus ou moins fortement avec en tête, les Anglo-Saxons et les Scandinaves. Le plein essor d'Internet demandera un peu plus de temps !

La France est encore en retard, comparée aux pays les plus avancés. Aujourd'hui, environ 30 % des ménages français détiennent un ordinateur et quelque 17 % sont abonnés à Internet, quand ailleurs c'est 40 % à 50 % d'équipement et une pénétration Internet qui atteint 35 à 45 % de la population.

En ce qui concerne nos clients, les études nous ont montré très vite une pénétration des nouvelles technologies supérieure à la moyenne : 4 clients sur 10 ont déjà utilisé Internet et près de 60 % des utilisateurs se connectent au moins une fois par semaine.

Notons cependant que quelque 6 millions de Français sont équipés d'un Minitel, même si ce standard uniquement national est totalement dépassé par le standard mondial de l'Internet. Grâce au Minitel, le crédit en ligne était déjà pour nous une réalité depuis plusieurs années avec, selon les produits, 6 à 10 % de notre production totale tous médias confondus. Cette situation peut expliquer l'essor moins rapide d'Internet.

Mais, force est de constater que les nouvelles technologies de l'infor-

\* Directeur du Pôle prospective, coordination marketing et commerciale du groupe LaSer- Cofinoga.

mation et de la communication ont néanmoins pénétré nos sociétés, bouleversées fortement nos façons de vivre et de travailler et ont un impact sur tous les domaines de l'activité des établissements financiers, y compris les organismes de crédit. Leur croissance continue et elles peuvent être considérées comme l'un des principaux facteurs de changements à venir dans ce secteur.

*INTERNET EST UNE RUPTURE MAJEURE QUI SYMBOLISE  
UN ENVIRONNEMENT EN MUTATION*

Comme tous les domaines, tous les acteurs de la vie économique, nous sommes touchés par les constantes évolutions dans les domaines de l'informatique, du traitement et de la transmission des données, des technologies de communication... Internet... Intranet... Extranet... le monde s'organise en réseaux et le petit écran de notre ordinateur est devenu notre quotidien. Échanges de données, transactions, communication, recherches d'informations, formation... la liste est longue des activités qui sont en train d'être radicalement transformées par des innovations, non seulement irréversibles mais en constante accélération. Nous sommes face à un phénomène de société dont l'Internet n'est qu'un des phénomènes médiatisés. Pour en appréhender toutes les facettes, résumons-les au travers de la règle des 9 « i » :

- interactivité : terminé le monologue aveugle des grands médias, place au dialogue et à l'échange ;
- information : les données clients sont une richesse fabuleuse, un capital de l'entreprise... si on se donne la peine de les collecter, les analyser, les exploiter avec intelligence ;
- immédiateté : temps, espace et distance sont abolis. Action et réaction sont simultanées, l'information circule en temps réel. La vitesse est devenue un bénéfice consommateur important, voire primordial ;
- individualisation : place au marketing différencié, au « sur mesure ». La connaissance du client permet des offres personnalisées et il est possible de le faire sur l'ensemble du *mix marketing* : produit, taux, service ;
- interconnexion : les capacités de mise en réseau des systèmes d'information et de communication ouvrent, décloisonnent et rendent transversal ce qui était vertical ;
- intégration : tout converge, les différents canaux de vente et d'information alimentent une seule et même base de données. Les médias intègrent le son, l'image et le texte. Technologies et marketing sont intimement liés ;
- itération : plus une entreprise est connectée à ses clients, plus elle apprend sur eux. Et réciproquement. Cette double boucle d'apprentissage contribue à développer et renforcer une relation de plus en plus difficile à dénouer pour la concurrence ;



- innovation : il faut être les premiers, capter les tendances de demain et les adapter vite. Il s'agit d'abandonner le syndrome *not invented here!*
- intermédiation : Internet facilite la possibilité de proposer des offres de partenaires, des services annexes adaptés aux attentes des consommateurs ciblés.

En appliquant ces règles à notre activité, il est évident qu'il y a là de fantastiques opportunités et que nous n'en sommes qu'aux prémices, sur un terrain encore méconnu et sans historique. Le développement de l'Internet s'inscrit dans une tendance lourde quasi-irréversible, même s'il peut être ralenti pour des raisons de coûts encore élevés, de faiblesse des débits de transmission ou de vulnérabilité des transactions en ligne.

### *Le marché du crédit sur Internet*

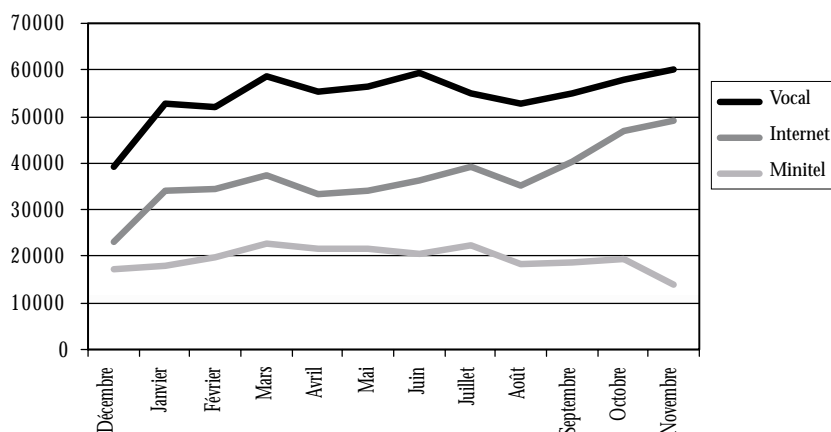
Tous les organismes de crédit offrent désormais la possibilité d'effectuer des demandes de prêts et de cartes en ligne sur leurs sites Internet. La France n'a pas échappé à ce mouvement. On y trouve toute la palette des crédits, des calculatrices financières, de simulations de financement. Certains organismes permettent même, en répondant à quelques questions, d'obtenir une acceptation de principe en quelques minutes, d'autres proposent l'aide d'un conseiller au téléphone, mais dans tous les cas, il faut, soit télécharger le formulaire de demande ou s'attendre à recevoir un courrier papier et le retourner signé avec justificatifs pour acceptation définitive. La France est, en effet, un pays avec des spécificités qui n'autorisent pas aujourd'hui les « crédits bureaux » et les « fichiers positifs » très pratiqués en particulier dans les pays anglo-saxons. Ce qui explique en partie les écarts de pénétration du crédit en ligne entre les États-Unis (entre 5 et 12 % selon les types de crédit) et le marché européen (entre 2 et 3 %). Sans parler du temps nécessaire pour effectuer une demande !

Internet fait maintenant partie du paysage et les études montrent que, selon les pays, environ 20 % des internautes ont déjà consulté une offre de crédit en ligne. Consulter en quelques minutes et sans se déplacer plusieurs établissements de crédit ou bancaires est devenu simple et rapide et des moteurs de recherche sont même là pour comparer et simuler montants et durées en quelques secondes. Mais, les chiffres restent faibles quant aux taux de transformation des demandes : beaucoup de dossiers non remplis jusqu'au bout, nombreux dossiers refusés (environ 70 %). La majorité des internautes se connectent d'abord pour s'informer, comparer les taux et simuler un plan de remboursement.

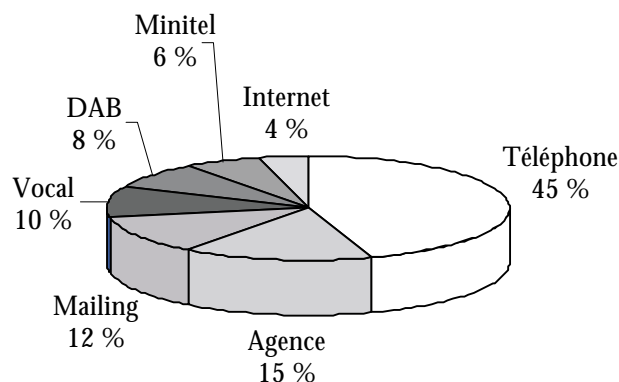
En ce qui concerne le paiement par cartes de crédit sur des sites marchands, il est effectif pour la plupart des cartes du marché, mais reste très limité par le développement faible du e-commerce lui-même.

Si on prend l'exemple de Cofinoga (spécialiste des cartes de crédit privatives avec 10 millions de cartes gérées en Europe, plus de 300 partenaires et plus de 8 Md€ d'encours gérés) et de sa filiale Médiatis qui pratique le crédit en direct, le pourcentage des financements demandés par le canal de l'Internet a en moyenne dépassé celui du Minitel qui décroît lentement et sûrement, mais reste inférieur à celui du Vocal, canal interactif le plus utilisé à ce jour.

**Graphique n°1**  
**Nombre de visiteurs par média**  
(année 2002)



**Graphique n°2**  
**Répartition moyenne de la production crédit Cofinoga par média**

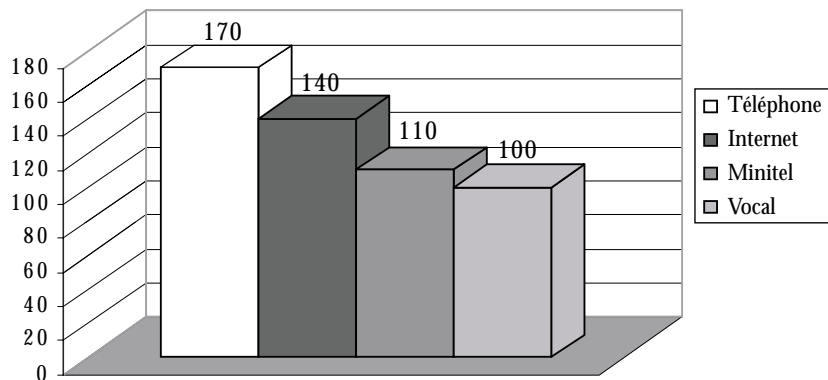


Il est, par ailleurs, intéressant de noter comment se situent les montants moyens financés par Internet comparés à ceux financés par les autres médias. Sachant qu'il faut aussi mesurer le potentiel de



production crédit effectuée dans une durée de un à trois ans pour évaluer précisément l'efficacité comparée des canaux d'acquisitions.

**Graphique n°3**  
**Montants moyens financés pas média**  
(en €)



### *Internet et les demandeurs de crédit en ligne*

Si les taux d'utilisation d'Internet sont les plus élevés dans les pays du Nord de l'Europe avec des pénétrations supérieures aux États-Unis, les internautes présentent de nombreuses caractéristiques identiques, quel que soit le pays. Ces caractéristiques, nous les retrouvons sur nos clients.

Avec plus de 60 %, les hommes sont plus nombreux, la tranche d'âge la plus représentée est celle des 25/35 qui sont environ 20 %, habitant plutôt des grandes agglomérations, avec des revenus au-dessus de la moyenne et une forte consommation d'Internet. Les clients du secteur privé ou exerçant une profession libérale sont sur-représentés. La situation logement discrimine relativement bien les utilisateurs du Minitel de ceux d'Internet qui sont plutôt célibataires et locataires. Ce sont en général déjà des utilisateurs fréquents de crédit et de cartes privatives et ils en ont une image positive, pratique et moderne. Ils apprécient sur Internet, de pouvoir consulter très rapidement différentes offres de crédit et en comparer les taux car il s'agit du premier critère qui motive leur choix et de pouvoir faire leur demande de manière anonyme et confidentielle.

D'une manière générale, ils recherchent des informations concrètes et des réponses personnalisées, en outre par des simulations en ligne. Leurs attentes portent sur la rapidité des transactions, une ergonomie simple, une réponse immédiate, une interactivité forte pour gérer leur demande et suivre l'avancement de leur dossier.

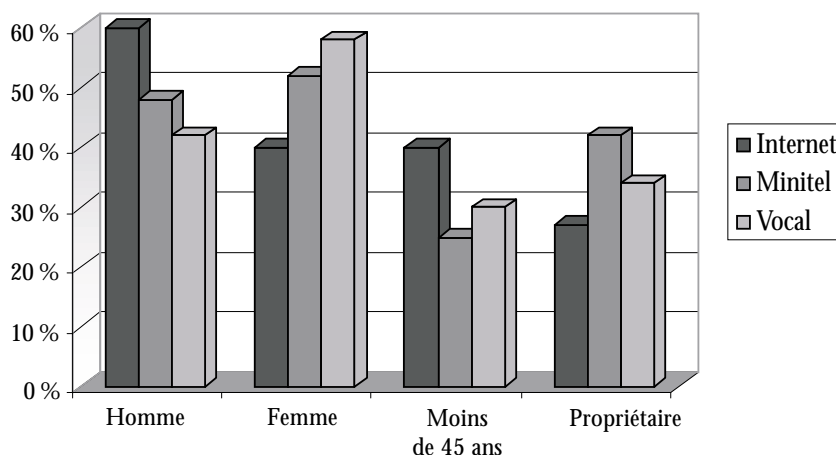
La population des internautes représente donc une cible spécifique avec un comportement d'achat plus exigeant, plus sélectif dont il faut tenir compte car les études montrent que leurs attentes de valeur ajoutée de services sembleraient encore peu satisfaites.

Une analyse approfondie des profils et des comportements des internautes clients de Cofinoga a permis d'en tirer les points suivants : ce type de clients a un niveau d'encours plus élevé et est plus actif, ils utilisent aussi les autres médias et font des tirages plus élevés, ils sont demandeurs du prélèvement automatique.

Au fil des années, cette population est en constante évolution et leur nombre augmente chaque jour avec la baisse continue des prix des machines, des accès et la généralisation de l'usage d'Internet au quotidien. Après les premiers « surfeurs » à la recherche d'innovations et disposant de revenus élevés, nous voyons arriver une population plus moyenne. Il ne fait aucun doute que vont maintenant arriver les gros bataillons des jeunes générations qui sont nés dans cette nouvelle culture, sans parler des femmes et des seniors de plus en plus nombreux à naviguer sur Internet.

Autant de nouveaux potentiels à exploiter avec des approches spécifiques ! On peut penser qu'au-delà d'une « niche » de 25 à 30 % des internautes qui est représentée par la population des fans des médias électroniques et ouverts au crédit en ligne, ce média va désormais ratisser plus large et devenir l'un des médias de contact parmi d'autres. Et donc toucher une population qui se limite souvent à rechercher de l'information et ne sera intéressée que par des produits simples.

**Graphique n°4**  
**Profils des clients par média**





### *Crédit et nouvelles technologies, qu'en pensent nos clients ?*

Nos études qualitatives et quantitatives montrent que la majorité d'entre eux en a une perception plutôt positive et les considèrent comme faisant désormais partie des outils de contacts quotidiens. Elles leur apportent plus de rapidité et de liberté et ils en attendent des produits et services personnalisés. Ils les voient et les utilisent comme des médias complémentaires aux médias traditionnels. Les clients ont tendance à vouloir utiliser tous les types de canaux mis à leur disposition et non pas se limiter à un seul.

### *Quatre enjeux majeurs*

Réussir à vendre du crédit sur Internet n'est pas si simple ! L'expérience nous a permis d'en appréhender les principaux enjeux, à savoir les risques liés aux technologies, la nécessité d'une nouvelle approche marketing, l'impact sur l'ensemble de l'organisation de l'entreprise, et la maîtrise des éléments financiers.

**Graphique n°5**  
**Les quatre enjeux**



### *Apprendre et maîtriser un certain nombre de risques liés aux technologies*

Le plus important des risques concerne les problèmes de sécurité à la fois complexes et multiples. Il s'agit là du frein majeur à toutes les transactions sur Internet et, comme nous le savons, à l'ensemble du

e-commerce. Une étude menée en 2001 par le Crédoc cite que 67 % des internautes ne croient pas à la sécurité sur Internet. Il est clair que le monde de l'Internet est très vulnérable avec des failles et des fraudes permanentes. La rapidité des transactions alliée à la possibilité d'opérer à distance et à n'importe quelle heure, la difficulté de tracer des flux d'argent virtuel sont autant de facteurs de risques accrus.

La sécurité porte en premier lieu sur les aspects techniques des transactions, des opérations vulnérables en raison de l'insuffisance des protections des réseaux, des terminaux dans les entreprises, des ordinateurs personnels soumis à des attaques externes.

La sécurité, c'est aussi la difficulté à vérifier l'identité des parties impliquées, à garantir l'authenticité d'un signataire, l'intégrité et la fiabilité des données pendant leur transfert. Il est donc essentiel de vérifier que l'information présente toutes les garanties, de pouvoir signer et faire signer électroniquement un document avec certification de la personne et garantie de non-répudiation... Comme on le voit, les problèmes de sécurité sont complexes, touchent des aspects très variés et sont soumis à un grand nombre d'exigences.

Des solutions nombreuses sont à ce jour proposées mais aucune n'est véritablement stabilisée et ne s'impose comme un standard reconnu dans une perspective internationale. La sécurité porte aussi sur des aspects juridiques : protection du consommateur et de ses données personnelles, règles de conclusion des contrats, fiscalité applicable, règlement des litiges, protection des données individuelles... Les opérations sur Internet pouvant être transfrontières, il faut penser dans un cadre européen, voire mondial, et harmoniser autant que possible le maquis actuel, définir des normes communes.

Il faut aussi parler de la disponibilité de service. À partir du moment où l'on offre accès 24 heures sur 24, il est rapidement préjudiciable en termes d'image, mais aussi de business, d'avoir des connexions ralenties par un *host* archaïque ou sous-dimensionné, sans parler des coupures trop fréquentes ou de la maintenance... Une bonne disponibilité doit dépasser 96 %.

### *Des enjeux marketing pour mieux répondre aux attentes des internautes*

Les consommateurs qui privilégient l'Internet pour demander un crédit, comme d'ailleurs pour tout autre produit ou service financier, ont comme nous l'avons mentionné ci-dessus, des attentes particulières. Ils veulent pouvoir choisir et rester libres de s'informer.

Si on analyse l'offre commerciale actuelle, des efforts sont à faire en termes de compétitivité sur la présentation, la personnalisation, la nature et la tarification des produits qui sont trop souvent la copie





virtuelle de l'offre physique. Nous-mêmes avons fait évoluer plusieurs fois nos sites Internet.

Face à l'écran, le client se fait immédiatement une idée des caractéristiques de l'offre, et de la qualité du service. La vitesse d'accès, l'ergonomie de navigation sont aussi des critères qui comptent. Les secondes qui suivent la connexion au site sont déterminantes. Attention aux écrans de présentation trop ludiques, trop lents à s'afficher ou saturés de textes et images sans intérêt immédiat. Dans le monde Internet, on n'a pas affaire à des spectateurs, à des consommateurs passifs qui reçoivent un *mailing* ou regardent un spot TV. Ce sont à l'inverse des utilisateurs actifs qui recherchent de l'utile.

C'est la fin du message unidirectionnel d'un émetteur à une audience qu'on se complaît à chiffrer par millions pour se rassurer. Tout un chacun a désormais le pouvoir de « naviguer », de « feuilleter » en tout anonymat et tranquillement 3, 4 ou 5 offres d'organismes de crédit concurrents.

Il s'agit bien là d'une nouvelle conception du marketing que nous devons intégrer, qui doit nous focaliser sur la satisfaction en temps réel du client et lui fournir aide, conseil et toutes les informations nécessaires pour mériter sa confiance et sa fidélité ultérieure. Internet est un environnement propice à une nouvelle approche dynamique et démutualisée des offres de crédit, difficile à mettre en pratique en agence. Derrière le produit proposé, tout est possible au niveau du *back-office* de traitement, calculs, simulation personnalisation... C'est le client lui-même qui va paramétrer sa demande en entrant son profil, le taux et la durée choisis et ainsi élaborer lui-même le produit final recherché. Recevant un meilleur service, il n'en sera que davantage satisfait.

L'Internet est un nouvel espace d'intermédiation créateur de revenus et capteur d'informations, du fait qu'il joue un rôle d'interface clients et d'interface commerciale pour proposer et vendre des produits et services ciblés sur des attentes et besoins plus facilement identifiables.

La gestion de la relation clients, le fameux CRM, (*Customer relationship management*), prend une nouvelle dimension en permettant une meilleure écoute, une plus grande proximité et une optimisation de la valeur clients. Les avantages pour l'entreprise sont de pouvoir mieux connaître et comprendre ses clients, mieux rentrer en contact avec eux, mieux vendre et mieux servir.

Autant d'enjeux à relever si l'on veut qu'un nombre croissant de consommateurs s'approprie ce nouveau type de transaction. Par ailleurs, l'absence de relation humaine en raison du manque de face à face avec un conseiller demande une réassurance légitime sur les conditions, les clauses, les assurances. Plus de transparence et d'informations pour créer la confiance.



## Graphique n° 6 Captures d'écrans Médiatis et Cofinoga



10



*Rien ne sera plus comme avant dans la manière de communiquer*

Grâce à Internet, nous assistons à l'émergence d'une communication électronique, instantanée et quasi-gratuite. Par l'ordinateur et demain par le téléphone mobile, convergent simultanément le son, l'image et le



texte avec des modes de navigation et d'écritures totalement novateurs. Ne parlons plus de multimédia, disons plutôt que nous avons à faire face à une médiamorphose : un seul écran virtuel pour s'informer, dialoguer, souscrire et acheter.

Sur l'Internet, c'est le client qui a le pouvoir. Avec une simple touche et en quelques secondes, il sélectionne ce qui l'intéresse, compare des offres et, dans l'anonymat le plus complet, il clique sur *on* ou *off*.

L'e-mail remplace peu à peu le courrier papier avec des différences fondamentales : rapidité, réactivité, coût et efficacité. Mais il s'agit là d'une nouvelle façon d'écrire, plus directe, plus familière, dont on peut se demander quand même si elle est réellement plus conviviale ? Arrivent aussi de nombreux services automatisés, plus ou moins sophistiqués dont les limites sont clairement identifiées. La technologie permet aujourd'hui d'envoyer massivement et à des coûts très bas des réponses automatiques, des publipostages électroniques, des messages d'alertes à des milliers d'adresses pour proposer des produits et services. Mais la contrepartie est la pollution des boîtes e-mail par le « spam » !

D'autres formes de communication plus humaines, plus conviviales sont heureusement apparues avec les forums, les « chats », les possibilités de *click and talk* et *call back* permettant d'avoir en ligne un conseiller financier.

### *IMPOSSIBLE DE NE PAS REPENSER L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE*

Les nouvelles technologies interactives, et en particulier l'Internet, nous obligent à transformer à terme nos organisations au service d'une nouvelle approche de la relation clients qui va être de plus en plus pilotée par le client lui-même. Exemple : le demandeur de crédit saisit lui-même ses données. Cette inversion du processus relationnel est certainement encore l'un des points les plus mal appréhendés !

Pendant très longtemps, la culture des organisations financières est restée axée sur la vente des produits avec une organisation classique « en silos ». Le conseiller de clientèle, en agence ou au téléphone, a été et est encore souvent l'interlocuteur unique et obligé, détenteur du savoir et maîtrisant les événements relatifs au portefeuille clients.

Cette logique est amenée à évoluer fondamentalement car il ne sera plus le point de contact unique. Et même si le service clientèle des établissements financiers s'est amélioré aux cours des dernières années, remettant le client au centre des préoccupations, de nouveaux défis sont à relever avec la multiplication des canaux d'accès.

Dans notre métier, les clients ont la possibilité d'effectuer leur demande en face à face dans une agence ou un service clientèle de nos

### Graphique n° 7 Une page du site Cofinoga

The image shows a screenshot of a website advertisement for Cofinoga. At the top left, it says 'cofinoga.fr' and 'OFFRE EXCEPTIONNELLE'. At the top right is the Cofinoga logo and the tagline 'votre allié dans l'art d'acheter'. The main text reads: 'Bonjour, Découvrez l'offre exceptionnelle SPÉCIAL AUTO que Cofinoga vous a réservée !'. Below this, it says 'cofinoga vous fait Une fleur à 5,90%' with a note 'à partir de 300 annuel'. There is an illustration of a car and a person. Below the illustration, it says 'de 1500 à 38000 euros avec ou sans apport personnel... La petite voiture de vos rêves ou un nouveau monospace... > voir les conditions de l'offre'. Further down, it says '> demandez le prêt personnel auto adapté à votre projet' and lists two bullet points: '• Une étude personnalisée, gratuite et sans engagement de votre part' and '• Des solutions adaptées à votre budget'. Below that, it says 'Vite... remplissez votre demande en ligne'. At the bottom, it says '> spécial internet' and 'Un bon d'achat de 59 euros offert aux 25 premiers dossiers acceptés'. At the very bottom, it says 'Besoin d'un autre prêt ? Travaux, loisirs... Découvrez nos autres offres de Prêts à 3 ans, 5 ans' and 'Toutes nos offres sur www.cofinoga.fr'.

12

partenaires. Mais de plus en plus, ils le font à distance par téléphone, Minitel, Internet, de chez eux ou de leur bureau. Nous ne communiquons plus dans un cadre unique ! Nous sommes désormais accessibles 24 heures sur 24, de n'importe quel endroit. Cette accessibilité accrue rend d'autant plus délicates les relations avec des clients exigeants, et nous exposant plus, nous amène logiquement à évoluer vers une gestion plus pointue de cette relation.

Il convient d'adapter les ressources humaines à ces mutations, avec des efforts en matière de formation (obsolescence accélérée du savoir-



faire) et de changement des comportements relationnels qui vont demander plus de réactivité et d'autonomie.

L'efficacité commerciale repose désormais sur la connaissance du client dans sa globalité, grâce à l'utilisation généralisée de bases de données de plus en plus riches, avec la capacité de partager et exploiter les informations quasiment en temps réel. Le client doit pouvoir être reconnu quel que soit le contact, le canal d'accès, le moment et bénéficier d'un traitement personnalisé et d'offres adaptées.

Cela suppose des changements profonds à la fois techniques, commerciaux, organisationnels. Or l'informatique traditionnelle est centralisée et n'a pas été conçue dans cette optique.

Nous allons vers l'entreprise « hyperrelationnelle » qui abordera son client globalement. Par exemple, transformer tous les points de contact, non seulement en points de service clientèle, mais en points de vente. Nous passons progressivement d'une communication de type *push* : communication de masse, produits industrialisés, monologue... à un modèle de communication *pull* : le client s'invite sur notre site, les médias sont interactifs, les produits ciblés à la demande. Compte tenu de cet environnement qui devient de plus en plus complexe, nous abordons cette mutation avec une vision globale de toute la chaîne de la valeur clients et une démarche qui vise à architecturer l'ensemble des flux au travers des divers canaux entrants et sortants autour d'une plateforme centrale d'informations et de gestion de la connaissance clients.

### Graphique n° 8 L'approche globale

Marketing	Technologies	Système d'informations	Gestion clients
Chaîne de valeurs	Management	Investissements	Gestion des projets

**Toute l'entreprise est concernée : dans son organisation, ses systèmes d'information et de gestion.**



### *Maîtriser les éléments financiers de ce nouveau canal est vital*

D'un point de vue purement économique, on peut penser que l'intérêt de proposer du crédit en ligne ne fait *a priori* aucun doute. C'est un outil pour maintenir un avantage concurrentiel, mais aussi pour réduire les coûts. Le coût unitaire d'une opération ainsi effectuée est bien évidemment très inférieur à celui d'un entretien en face à face et également, mais dans une moindre proportion, à ceux des autres médias classiques tels que l'entretien téléphonique avec un conseiller ou un mailing. Mais l'Internet et les nouvelles technologies en général exigent des investissements très lourds dont le retour sur investissement n'est pas toujours facile à démontrer et suppose une analyse précise de tout le processus mis en jeu. D'un côté, on touche de nouveaux clients - dont la rentabilité à terme reste à démontrer - et on accroît l'accessibilité du crédit en générant de nouveaux flux de revenus à des coûts unitaires faibles. D'un autre côté, pour la mise en œuvre de ce nouveau canal et l'optimisation de son usage - nous l'avons signalé précédemment - il est quasi-obligatoire de changer une bonne partie de l'environnement et de faire évoluer l'organisation, le *back-office* de l'entreprise.

Je mentionnerai le simple exemple de tout ce qui touche aux e-mails : collecte et stockage des adresses, réception et traitement des e-mails entrants, émission d'e-mails sortants.

Ces nouvelles approches sont souvent difficilement compatibles avec les systèmes et technologies déjà existants et obligent à en revoir l'architecture et de nombreuses applications. L'un des éléments-clés est le système d'information, un autre est la sécurisation renforcée, et il s'agit dans les deux cas d'investissements élevés et structurants.

### *Quels sont nos axes de développement Internet pour créer de la valeur ?*

Citons trois axes sur lesquels nous travaillons en permanence. Tout d'abord attirer plus de visiteurs utiles sur nos sites en améliorant l'ergonomie, le référencement, en menant des actions de partenariats, et tout simplement en faisant systématiquement la promotion de nos sites sur tous nos médias.

Ensuite, nos équipes œuvrent à rendre nos scores de risques plus efficaces sur ces nouvelles cibles issues du monde de l'Internet où l'absence de face à face change les données du problème et nous obligent à rechercher des solutions inédites.

Enfin, nous nous efforçons d'optimiser la gestion du processus relationnel qui commence avec le temps de réponse, le suivi de la demande, la capacité à individualiser la proposition. Et si cela est nécessaire, nous apportons des services à valeur ajoutée comme la possibilité d'être



accompagné dans sa demande ou de pouvoir rapidement savoir où en est son dossier grâce à un serveur totalement automatisé en vocal.

*EN CONCLUSION, QUELLES PERSPECTIVES  
POUR LES ANNÉES À VENIR ?*

Avec Internet, nous sommes face à une évolution sans précédent, non seulement des outils, mais des processus de relation et de vente. Même si son développement est moins rapide que prévu, il offre des perspectives riches de potentiel. Prenons conscience que ce n'est pas l'Internet auquel il faut s'intéresser, mais à la gestion harmonieuse de l'ensemble des technologies qui interviennent sur la chaîne de la relation clients.

Avec l'Internet, nous vivons nos premiers pas vers la dématérialisation. Les points de contacts ne sont plus des agences, mais des adresses électroniques. Le support papier est amené progressivement à disparaître au profit de documents, contrats et signatures électroniques qui sont déjà testés.

D'autre part, arrive aussi la monnaie électronique avec les portemonnaie virtuels et tout ce que cela suppose au niveau de la sécurité, des défaillances techniques éventuelles, des problèmes de responsabilités... Nous devons prendre conscience que la génération Internet est devant nous avec des millions de jeunes de 15 à 20 ans qui grandissent avec un ordinateur devant les yeux et un téléphone mobile à la main. Ils sont comme des poissons dans l'eau, plus à l'aise que nous devant ces innovations qui n'en sont plus pour eux !

Que ce soit comme e-consommateurs ou e-collaborateurs, quand ils seront nos clients ou intégreront notre entreprise, ils changeront nos modes de travail, nos méthodes marketing, bien plus que nous le faisons aujourd'hui. Et l'évolution pourrait se révéler rapidement plus importante que nous l'estimons. Pensons juste aux premières prévisions faites dans le domaine des téléphones mobiles et des SMS !

Avec Internet et les nouvelles technologies, le téléphone mobile et demain la TV interactive, nous sommes confrontés à un immense chantier aux multiples dimensions : organisationnelles, techniques, financières, marketing et humaines.

L'élément dynamisant de notre stratégie Internet est l'Échangeur. Créé en 1999, ce lieu d'échanges est un creuset au service de ses partenaires dont Cofinoga. Il nous permet grâce à ses plateformes de démonstration *in vivo* de nous initier dans un premier temps aux nouvelles technologies et d'en comprendre les enjeux. Dans un second temps, il nous permet de travailler en laboratoire avec des spécialistes de tous les métiers qui touchent à la relation client afin de mieux appréhender les impacts de tel ou tel outil de communication, la manière dont les consommateurs vont se l'approprier. Avec l'évolution permanente des



technologies, l'Échangeur permet de disposer d'une structure de veille et d'une capacité à valider les réelles opportunités et à bien instruire leur éventuelle mise en œuvre dans l'entreprise.

Avec l'Échangeur, nous disposons d'un outil unique et efficace pour partager dans notre groupe et avec nos partenaires : à la fois la réflexion et l'action, dans cet environnement en mutation complexe et rapide qui caractérise le monde de l'Internet.

