

## OLIVIER DE MONTÉTY

Président du directoire  
Egg SA



# “ Construire une banque totalement ciblée ”

*Selon Olivier de Montéty, le décollage effectif de l'utilisation d'internet en tant que bien de consommation courante, et l'investissement dans une recherche marketing pointue sont deux conditions déterminantes, aujourd'hui réunies, pour assurer l'avenir d'une banque en ligne «pure». Celle-ci vise une cible de clients certes limitée, mais suffisante pour rentabiliser l'activité.*

**En quatre ans, Egg a drainé 2,3 millions de clients en Grande-Bretagne. L'établissement se lance aujourd'hui en France. Peut-il retrouver, sur ce marché, une progression aussi rapide de son activité ?**

Le succès de Egg en Grande-Bretagne tient à deux éléments, l'un qui a trait à l'environnement, l'autre qui est propre à Egg. L'élément d'environnement est l'adoption d'internet à titre domestique et familial, qui a été beaucoup plus massive et bien antérieure en Angleterre qu'en France, probablement de trois ans.

Quand Egg s'est lancé, la diffusion d'internet au sein des ménages correspondait à peu près au niveau atteint aujourd'hui en France. Un sondage récent de Mediametrie évalué à près de 33 %, les Français connectés au web à la

maison, avec une forte augmentation depuis un an.

Nous sommes, en France, dans une situation de décollage effectif de l'utilisation d'internet, non plus comme une affaire de techniciens ou à titre professionnel, mais en tant que bien de consommation courante. C'est une condition préalable d'environnement qui existait en Angleterre en 1998-1999, mais qui n'existait pas en France jusqu'à l'année dernière. La variable spécifique à Egg est son souci stratégique extrêmement fort de construire une offre de produits

### Olivier de Montéty

- Diplômé de l'Institut d'études politiques de Bordeaux et Master's Degree of Science de Herriot Watt University à Edinburgh (Ecosse).
- 1988-1999, groupe Fimat.
- 1995 : fondateur de Fimatex, société de services boursiers en ligne destinés aux investisseurs privés.
- 1999 : président-directeur général de Zebank, première société française de services financiers en ligne (groupe Arnault).
- Janvier 2002 : rachat de Zebank par Egg (groupe Prudential).

qui corresponde au plus près aux attentes effectives des consommateurs, et non pas à des opinions pré-établies. Egg a réalisé pendant deux ans avant son lancement, un travail de recherche marketing remarquable pour construire son offre et valider la marque, qui a été étudiée et testée avec les consommateurs. Le même travail a été fait en France depuis deux ans, avant et après le rachat de Zebank, et tous les tests menés auprès des consommateurs se sont avérés très positifs. Egg s'apprête à lancer d'ici à la fin de l'année un produit, qui, par la manière dont il a été conçu, nous semble à même de permettre d'atteindre les objectifs ambitieux fixés lors du rachat de Zebank.

#### **Quelle est votre cible de clientèle ?**

Par nature, nos consommateurs sont les internautes utilisant couramment le web à domicile. Les études comme celle de Forrester Research, en mai 2002, montrent que l'utilisation d'internet dans les transactions bancaires se fait au bout de deux ou trois ans d'utilisation domestique. À l'heure actuelle, environ 1,5 million de clients sont connectés dans les banques traditionnelles et 1 million dans les établissements en ligne, ce qui fait de l'ordre de 2 à 2,5 millions de clients de banques en France, qui utilisent internet dans leurs transactions bancaires. Ce sont majoritairement des personnes qui ont souscrit à internet à domicile entre 1995 et 2000. Pour eux, la sécurité n'est plus un problème : ils ont résolu cette question, savent ce qu'est un cryptage.

Cette population va grossir considérablement. Le nombre de 17 millions d'utilisateurs actuels devrait monter à 25 ou 30 millions d'ici à trois ans.

#### **À la lecture des études menées par Egg, restez-vous convaincu du bien-fondé des produits originaux lancés par Zebank ?**

Ces produits ne sont pas fondamentalement différents de ceux lancés récemment par certaines banques traditionnelles et



avec OLIVIER DE MONTÉTY

ils ont donné d'excellents résultats. Ils ne sont pas à proprement parler des produits financiers, mais des promotions commerciales, qui relèvent plus d'une stratégie de distribution que de la conception de produits. Ils nous ont permis de tester un nombre incroyable de modes de distribution, allant du très physique comme les stations-service, à des modes de distribution virtuels sur internet. Ces expériences constituent un savoir-faire, aujourd'hui mémorisé et utilisé dans Egg SA.

**Certains prétendent que les clients de Zebank étaient venus pour profiter de ces promotions commerciales mais que les comptes n'étaient ensuite pas très actifs...**

Les clients sont effectivement rentrés, ils ont ouvert des comptes et acheté au moins un produit, voire deux à l'ouverture. Ensuite, c'est notre travail de prestataire de services d'activer ces comptes. C'est une clientèle qui se travaille sur le

plusieurs moyens pour accéder à leur banque, mais cette stratégie est coûteuse. Car l'ajout d'un canal internet ne réduit pas pour autant le coût des autres canaux. Structuellement, une banque qui a cinq, six ou dix millions de clients peut se permettre d'avoir un canal par tranche de deux ou trois millions de clients. Néanmoins, elle empile les canaux et cumule les coûts.

Nous avons une ambition plus modeste puisque nous visons un million de clients à horizon de trois ans, fin 2004. Mais nous pouvons nous permettre de construire une banque totalement ciblée, c'est-à-dire un établissement en ligne, sans aucune concession. De ce fait, nous avons une structure de coûts de clientèle qui est assez largement optimisée. Nous pensons que beaucoup de personnes ne se rendent plus dans leur agence bancaire et ne veulent pas payer pour un service qu'ils n'utilisent pas. Nous leur offrons une alternative. D'autre part, chez Egg, notre ob-

jetif est de répondre à ceux qui recherchent une autre relation à l'argent.

Cela dit, il est clair que cette manière de fonctionner ne correspond sûrement pas à tous les consommateurs. Encore une fois, notre objectif est de répondre à ceux qui recherchent une autre relation à l'argent.

**Peut-on être rentable sur le créneau de la banque en ligne pure ?**

Aujourd'hui, avec deux millions d'utilisateurs, la banque en ligne décolle en tant que modèle du point de vue du consommateur, et nous pouvons commencer à nous poser des problématiques de rentabilisation.

Il ne faut pas oublier que le cycle d'investissement pour la création d'une banque est de trois à six ans, quelle que soit la banque qu'on traite, en ligne ou traditionnelle. Dans ce domaine, quand on recrute un client, il faut en règle générale deux ans pour atteindre un niveau d'activation et de *cross selling* qui lui donne une valeur nette positive. C'est un *business model* connu, également valable pour la banque en ligne.

**Beaucoup de rachats de banques en ligne ont été réalisés par des compagnies d'assurance. Pensez-vous qu'il existe une logique plus évidente à un mariage avec un assureur, plutôt qu'une banque traditionnelle ou l'industrie ?**

L'expérience montre que les banques traditionnelles ont du mal à imaginer et faire vivre une deuxième marque pour des services en ligne. Cependant, je ne pense pas qu'il y ait des synergies évidentes entre e-banque et assurance. Cela ne se voit pas entre le groupe Prudential et Egg, dont les deux marques très différentes témoignent clairement de deux politiques distinctes. ■

*Propos recueillis par Elisabeth Coulomb*

## “ Environ 2 à 2,5 millions de clients de banques en France, utilisent internet dans leurs transactions bancaires. ”

long terme. Nous observons à l'heure actuelle une montée en puissance du *cross selling*.

Selon Nielsen, au mois de mai, la dixième plus grosse consommation de services bancaires internet en France était Zebank. Les neuf établissements cités avant sont physiquement installés en France depuis 50 à 150 ans.

**L'approche multicanal semble être aujourd'hui le modèle le plus couramment admis en matière de banque de particuliers, au détriment notamment de celui de la banque en ligne pure. Qu'en pensez-vous ?**

La question est plutôt celle du *business model*. Aujourd'hui, un établissement multicanal répond assez bien aux attentes des consommateurs qui veulent disposer de

jectif n'est pas de mettre en ligne les services d'une banque traditionnelle. Nous allons lancer des produits nouveaux, non disponibles sur le marché aujourd'hui.

**Nombreux sont les établissements financiers en ligne qui ouvrent des points de vente en dur. Cela vous paraît-il légitime ?**

La banque en dur est totalement légitime dans un très grand nombre de fonctions et pour un très grand nombre de segments. En revanche, si l'idée est de faire de la banque en ligne pour faire profiter le consommateur des économies liées à l'absence de coût de structure fixe, on ne peut pas ouvrir de points de vente physiques. Dans le domaine bancaire, la matière première, l'argent, est rarement physique et se prête