

ENTRETIEN AVEC UN VAMPIRE BANQUIER

« Tout est à inventer POUR UN SERVICE BANCAIRE AU SERVICE DE LA POPULATION »

Dans le fort punchy Force de vente : dans la peau d'un conseiller financier, publié aux belles éditions du Monde à l'envers, Damien Lelièvre (un pseudo) raconte son quotidien d'employé de banque et décrypte son malaise grandissant face aux rôles qu'on lui fait jouer. Une certitude : son témoignage, pourtant touchant et sensible, ne va pas aider à réhabiliter l'image du secteur bancaire. On y repensera à la prochaine manif un peu chaude – aucunes condoléances pour les familles des vitrines.

Cela fait un certain nombre d'années que tu bosses comme conseiller financier. Qu'est-ce qui t'a poussé à sortir ce témoignage ?

« Je voyais beaucoup de gens se faire dépouiller en frais bancaires, souvent pour des raisons bêtes – des frais de rejet de prélèvement, des intérêts de carte de crédit renouvelable avec leur fonctionnement opaque. Et puis mes amis me posaient un tas de questions sur les banques et ce qu'elles font avec notre épargne. Alors j'ai voulu faire un petit manuel d'autodéfense bancaire pour expliquer les pièges, dire comment éviter de se retrouver avec cinquante balles de frais mensuels pour rien. C'est ce que je faisais déjà avec mes clients, en donnant des explications assez brutes, parfois désagréables à entendre – au final, les gens apprécient la franchise.

Puis en écrivant, j'ai commencé à illustrer les propos avec mon vécu, avec celui d'autres conseillers. Je voulais aussi montrer au lecteur l'envers du décor, balancer les techniques de vente qu'on nous oblige à débiter, que l'on sente à quel point les conseillers sont coincés. C'est devenu un texte plus personnel, plus nuancé, plus énervé aussi, comme un exutoire à la connerie hiérarchique qu'on encaisse souvent dans ce boulot. »

L'un des aspects marquants de ton témoignage, c'est le mépris envers les clients les plus pauvres, inculqué dès la formation...

« Ça dépend des agences et des conseillers bien sûr, mais globalement oui, il y a du mépris envers ces clients, surtout en tant que masse abstraite. Car dans le même temps il peut y avoir de l'empathie pour chaque individu.

Pour comprendre ce qui se joue, je pense qu'il faut interroger l'organisation du travail : quand tu passes une

heure à expliquer à quelqu'un de paumé comment fonctionne son découvert puis qu'il te rappelle pour comprendre pourquoi il n'a plus que 5,41 € sur son compte, tu n'es pas en train de vendre des crédits et des placements. Les conseillers seraient très contents d'être payés juste pour faire de la pédagogie bancaire, mais on est embauchés pour vendre des produits, engranger du chiffre. Du coup il y a une tension qui se crée. Et les "cassos", comme disent beaucoup de conseillers, c'est un peu l'abstraction ou l'excuse qui justifie tout le temps que tu passes à faire autre chose que des ventes, c'est-à-dire autre chose que ce que veut ton employeur.

Je cite un extrait d'une formation bancaire qui dit très exactement : "Les moyens consacrés à un client doivent être en rapport avec sa rentabilité." C'est ça qu'on nous demande. Et c'est à double sens : les clients cherchent à rentabiliser leur banque en retour, donc ils prennent leur conseiller pour un centre d'appels et appellent parfois pour tout et n'importe quoi. C'est là que les banques en lignes gagnent en rentabilité ; elles se débarrassent par des barrières techniques des clients qui veulent de l'humain, du temps, des clients qui ne sont pas "autonomes" comme on dit dans le jargon, les moins "rentables". En agence c'est plus compliqué de bloquer les rendez-vous et les appels.

Après, on peut blâmer les vendeurs pour leur condescendance, mais on est tous un peu comme ça. Quand t'attends à la pompe à essence un vendredi soir fatigué et que le type devant toi galère pendant trois plombes devant la machine, tu te dis que c'est un gros naze au lieu d'aller l'aider. On peut le

voir comme du mépris, mais en vérité c'est plutôt que tu vas focaliser sur lui l'usure de ta semaine, ton regret de ne pas avoir choisi l'autre file, de ne pas faire les bons choix, d'être en retard, d'avoir une vie de merde... Je pense que nos jugements viennent plutôt des situations qu'on subit – et en particulier au travail – que d'une sorte de bonté ou de méchanceté propre à certaines professions. »

De l'autre côté, il y a les clients valorisés, ceux qui ont de l'argent. Comment êtes-vous poussés à les traiter ?

« La différence de traitement des clients riches commence dans le langage. On parle de clientèle "haut de gamme" ou "patrimoniale". On doit "travailler les hauts de portefeuille", c'est-à-dire se concentrer sur nos clients les plus riches ou qui le deviendront – les jeunes ingénieurs ou les internes en médecine par exemple. La boîte nous rappelle fréquemment que ces personnes génèrent un produit net bancaire important, que ce sont eux qui payent nos salaires. Quand on les reçoit, on a une autre posture : il ne faut pas froisser leur orgueil. Ensuite ce sont des conseillers dédiés, plus expérimentés, qui s'occupent des plus riches : les conseillers en gestion de patrimoine. Ils sont mieux payés et considérés par la banque. C'est un peu un club à part. Les conseillers patrimoniaux font une dizaine de rendez-vous par semaine, souvent moins, mais

les entretiens peuvent durer plusieurs heures, ils ont le temps d'échanger, de faire un bilan personnalisé. Pour un client "haut de gamme", on est moins en train de vendre des assurances à la con – le conseiller doit plutôt écouter, faire un bilan puis proposer des solutions pour amadouer le client et l'amener vers des placements. Souvent c'est du temps consacré à la fiscalité ou à la transmission de son patrimoine, les combines pour payer moins d'impôts. Placer 300 000 € d'un coup avec un client, c'est forcément plus rémunérateur que de faire placer 1 000 € à 300 personnes différentes, donc la banque est prête à mettre des moyens humains pour cette clientèle-là. C'est pour ça que si t'es riche on ne te dira pas d'aller te débrouiller sur Internet pour tes questions et que tes mails seront traités en priorité. Même si c'est pour une connerie. On te fera même un geste sur les frais si t'es pas content.

Les conseillers des pauvres doivent faire de l'abattage, vu qu'ils ont beaucoup plus de clients dans leur portefeuille et moins à en tirer. Les pauvres gagneraient à avoir des conseils personnalisés aussi – beaucoup de salariés ne payeraient plus d'impôts rien qu'en déclarant leurs revenus aux frais réels, mais ils ne sont pas assez rentables pour que les banques leur accordent un temps important de conseil. On le fait quand même avec ceux qu'on aime bien, mais c'est à la tête du client et quand on peut. »

Tu écris que l'arrivée des banques en ligne et la généralisation des algorithmes aggravent encore la situation...

« Jusqu'à présent il y avait des barrières physiques et sociales à l'accès bancaire. Par exemple l'implantation géographique des banques : dans un quartier populaire ou une campagne pauvre, il y a peu d'agences. Les algorithmes permettent aux banques d'automatiser et d'affiner cette logique en toute discrétion. Chaque client est sans arrêt noté en fonction de centaines de paramètres. Sans même que j'aie besoin de regarder tes comptes ou ton travail, ce classement m'indique si tu es une priorité ou pas. Autrefois on disait "Y a Monsieur Janot qui arrive, il va nous faire chier, bloquez la porte", ou au contraire "Vas-y laisse le rentrer, il est fou mais il a besoin d'aide." Maintenant les logiciels décident : il faut rappeler untel ou celui-là on s'en fout. Je schématise un peu, mais c'est clairement cette direction qu'on prend.

Les banques en ligne c'est pire : si tu as du mal à lire et écrire, tu ne pourras même pas finaliser le parcours de souscription. La plupart imposent aussi des revenus de plus de 1 000 € pour avoir une carte gratuite, ce qui exclut les travailleurs à temps partiel, les gens au RSA, tout en gardant les actifs à potentiel. Les banques internet ont des centres d'appels limités, alors les algorithmes priorisent les appels entrants pour mettre les clients intéressants en haut de la file d'attente.

Face à ce tableau, la question n'est pas à mon sens : "Comment revenir en arrière?", puisque les banques classiques étaient déjà bien pourries ; mais plutôt : "Comment changer de plan ?" Tout est à inventer pour un service bancaire au service de la population et des vrais échanges. Un des enjeux sera d'empêcher les banques de faire comme les GAFA [Google, Apple, Facebook, Amazon] qui ont monétisé toutes nos données après nous avoir rendus captifs. »

**PROPOS RECUEILLIS PAR
ÉMILIE BERNARD
ILLUSTRATION
PIRRIK**

