



CERNA, Centre d'économie industrielle
Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris

60, bld St Michel - 75272 Paris Cedex 06
Tél. : (33) 01 40 51 90 36
Fax : (33) 01 44 07 10 46
bomsel@cerna.ensmp.fr

La banque anglaise a basculé radicalement

Olivier Bomsel

Libération, 3 mars 2000

«La banque anglaise a basculé radicalement»

L'économiste Olivier Bomsel souligne les différences de tradition bancaire avec l'Angleterre.

Propos recueilli par Catherine Maussion, Libération

Olivier Bomsel à Paris et Gilles Le Blanc à Londres animent l'équipe de recherche en économie numérique du Cerna, le laboratoire d'économie industrielle de l'Ecole des mines de Paris. Le Cerna vient d'organiser, avec un groupe d'élèves ingénieurs, une enquête sur les call-centers en France et en Angleterre.

La banque à distance connaît un développement spectaculaire en Grande-Bretagne. Peut-on imaginer l'équivalent en France ?

La différence majeure entre une banque comme la Barclays et une grande banque française à réseau, c'est que la banque anglaise a pris le virage de la banque à distance (par téléphone, puis par l'Internet), de manière radicale. Barclays a monté son premier call-center il y a sept ans. Dans un premier temps, le call s'est contenté de récupérer les clients dont les agences Barclays n'avaient pas le temps de s'occuper, le trop-plein en quelque sorte. Mais, depuis deux ans, il vise délibérément à capter les clients des succursales. Toute la difficulté d'une telle opération, c'est de ne pas s'attirer l'hostilité des conseillers d'agences qui pourraient être tentés de « balancer » les clients à la concurrence plutôt que de les orienter vers la plate-forme. Au stade ultime de l'évolution, les téléopérateurs détiennent une position prééminente. Ils effectuent les opérations courantes (virement, commande de chéquier...), ils « vendent » les produits ou des services simples (placements, crédits...). Et ils renvoient vers l'agence lorsque l'enjeu est plus important et qu'un contact avec un conseiller s'impose. Dans l'idéal, les télémarketeurs vont jusqu'à gérer les agendas des conseillers d'agence. C'est une vraie révolution. Et, chez Barclays, les salariés des call-centers en sont conscients : quand on leur demande : « Are you stealing their clients ? » (êtes-vous en train de leur prendre leurs clients ?), ils répondent : « We are stealing their jobs » (on leur fauche leurs boulots).» Basculer ainsi l'exécution des tâches courantes, à faible valeur ajoutée, vers les plates-formes dont la productivité est bien meilleure, pour ne réserver aux agences que les opérations à forte marge, c'est le rêve de tous les banquiers. En comparaison des plates-formes où les conversations sont rationalisées, personne dans l'agence ne contrôle vraiment comment le conseiller occupe son temps, n'évalue les heures qu'il passe avec tel ou tel client pour parler de tout et de rien, des vacances ou du chien. Seulement, l'agence fait de la résistance : le différentiel de productivité est tel que la lutte n'est pas équitable. En Angleterre désormais, les basculements sont radicaux: Barclays est en train de fermer 200 agences et supprimer 6 000 postes. En France, la banque à moquette, c'est-à-dire la banque à réseau

d'agences, n'a pas encore tranché. Toutes les banques ou presque ont créé des plates-formes téléphoniques, mais aucune ne reroute massivement la clientèle vers ces centres d'appels. En plus, elles facturent ces services qui élèvent la productivité...

Est-ce qu'une banque comme Egg, filiale de l'assureur Prudential, créé *ex nihilo* et qui connaît un développement en flèche, pourrait avoir un tel destin en France ?

Les métiers bancaires sont exercés de part et d'autre du Channel de façon très différente. Les services bancaires assurés par les agences ont la réputation en Grande-Bretagne d'être chers et surtout de très mauvaise qualité. Dans ce contexte, Egg (comme Barclays) n'a pas de mal à recruter des clients. C'est d'autant plus facile qu'elle rémunère les comptes courants à des taux insensés: 5,5 %, soit un demi-point de plus que le loyer de l'argent. Sur chaque livre qui dort sur un compte courant, Egg perd de l'argent. Ses pertes sont colossales, mais sont présentées comme un investissement : le coût d'achat de la clientèle. En France, Banque directe n'a pas pu acheter des clients par la rémunération de comptes courants. Sur l'Internet, une banque qui se créerait *ex nihilo* - je pense à Ze Project -, devra être particulièrement attractive pour capter des clients. Les banques françaises à réseau sont protégées par la réglementation et assises sur un actif énorme: leurs millions de clients et tout l'historique de leurs relations. Le verrouillage est encore efficace. Claquer la porte de sa banque pour aller ailleurs représente un coût pour le client. A une exception: le créneau des nouveaux services. Les brokers (courtiers) qui investissent le Net pour proposer des services tout à fait nouveaux, interactifs et bon marché, sont en train de prendre des clients à la banque à réseau. Mais cela se fait à la marge seulement. Les banques «brick and mortar» ont du temps devant elles. A moins que la qualité de service ne se dégrade ou que leur image ne se rouille....