



HAL
open science

”Combien il vous faudrait, Madame ?” Le crédit revolving par téléphone.

Hélène Ducourant

► To cite this version:

Hélène Ducourant. ”Combien il vous faudrait, Madame ?” Le crédit revolving par téléphone.. Marie-Hélène Lechien, Frédéric Neyrat, Audrey Richard. Sociologie de la relation de clientèle, Presses universitaires de Limoges, pp.247-267, 2017, 978-2-84287-755-2. hal-01584205

HAL Id: hal-01584205

<https://hal.science/hal-01584205>

Submitted on 12 Sep 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Chapitre XVI

« Combien il vous faudrait, Madame ? » Le crédit *revolving* par téléphone

Hélène DUCOURANT
Université Paris-Est Marne-la-Vallée – LATTS

L'octroi de crédits à la consommation, y compris des crédits *revolving*, est décrit dans la littérature savante ou professionnelle comme une activité hautement rationalisée et automatisée. Et de fait, c'est après consultation d'un logiciel de « *scoring* » – de « notation » – que le crédit peut être accordé ou non à un client potentiel. En France, cette décision est fonction de deux éléments : la probabilité de défaut de paiement du candidat au crédit, probabilité construite principalement en comparant les caractéristiques socio-économiques des candidats au crédit à celles des anciens clients dont les comportements de paiement sont connus, et le comportement de paiement du candidat au crédit – s'il est déjà client de l'établissement (Lazarus, 2012).

En se rendant sur le plateau d'un centre d'appels d'un établissement de crédit à la consommation, la première impression est conforme à cette description : les interactions entre appelants et conseillers commerciaux sont extrêmement encadrées par ce logiciel de *scoring* si bien qu'on se demanderait presque si le sociologue a encore sa place pour analyser ce qui se joue durant la décision d'octroi de crédit. Cette interrogation se pose d'autant plus que nombre de sociologues qui se sont intéressés aux transactions de crédit ont pris pour objet d'étude des transactions de crédit socialement encadrées : les pratiques de crédit dans les communautés immigrées (Sensenbrenner et Portes, 1993), l'octroi de microcrédits sociaux accompagnés par des intermédiaires associatifs (Moulevrier, 2014), le rôle des relations informelles entre grands banquiers et grands patrons américains dans la détermination des taux d'intérêt (Uzzi, 1999), le crédit informel entre femmes dans une mosquée de quartier (Perrin Heredia, 2010) ou encore les effets de la réputation familiale des Auvergnats candidats à la reprise de brasseries parisiennes sur les crédits consentis par certaines banques (Ferrary, 1999). Pris dans leur

ensemble, ces travaux sociologiques suggèrent que l'objet privilégié des sociologues est le crédit pour lequel la confiance, la relation (y compris de pouvoir), le capital social... déterminent les conditions de son octroi comme la garantie de son remboursement. *Quid* dès lors du crédit qui est délivré entre inconnus, par téléphone, avec l'appui d'un logiciel tel qu'il se pratique en France pour le crédit *revolving* proposé par des établissements de crédit spécialisés ?

À partir d'un travail d'observation d'un mois, mené en 2007, dans les services en relation avec la clientèle d'un établissement de crédit à la consommation spécialisé dans le crédit *revolving* par téléphone, nous entendons ici caractériser ce qui se joue durant cette relation commerciale éphémère et contrainte par ces dispositifs techniques rationalisés. Plus précisément, on montre comment la relation sociale nécessaire à l'activation du dispositif technique *scoring* favorise la vente. Pour cela, après avoir « planté le décor » du centre d'appels, nous présenterons les différentes phases de l'entretien. Nous terminerons en montrant comment les échanges verbaux nécessaires à l'activation du logiciel de *scoring* organisent la « remise de soi » du candidat au crédit, laquelle favorise la vente.

Vu des coulisses

À l'autre bout du fil...

« Quand on me demande si X dispose d'un centre d'appels, je ré-ponds : 'X n'a pas de centre d'appels, X est un centre d'appels !' »

PDG de l'établissement,
entretien, novembre 2005

Si l'établissement dans lequel les observations ont été réalisées est un centre d'appels, l'espace de travail n'est pas pour autant constitué de leurs plateaux caractéristiques (*open spaces*). Situé dans une nouvelle zone d'activités en périphérie d'une grande ville, l'établissement est organisé en petits immeubles, divisés en salles dans lesquelles chaque équipe, composée d'une dizaine de conseillers et d'un responsable, s'active. Dans certaines de ces salles, les conseillers s'affairent à répondre aux « appels entrants », c'est-à-dire aux coups de téléphone émanant des individus ; dans d'autres, sont traitées les demandes et questions des clients ; ailleurs encore, les conseillers « relancent » les clients en défaut de paiement. À cette division spatiale correspond ainsi une division du travail en fonction du stade d'avancée du dossier des clients,

« Il vous faudrait combien, Madame ? »

laquelle a pour corollaire le caractère restreint du champ d'action des conseillers, en fonction de leur service d'affectation, et le caractère répétitif du travail effectué par ces derniers.

Dans les salles du service dédié à la prospection et à la vente, comme dans les salles des autres services, chaque conseiller se voit attribuer un bureau, séparé de ceux de ses collègues par de légères cloisons à mi-hauteur. Souvent rivés à leur écran, les yeux des conseillers peuvent encore se diriger vers des photos de famille, accrochées aux cloisons personnalisant ainsi les espaces de travail, ou encore vers le petit écran lumineux disposé en hauteur sur un mur de la pièce. Ce dernier indique deux chiffres : le taux de prise d'appels et le nombre de personnes en ligne attendant d'être prises en charge. Relié à un système qui ventile les appels entrants entre les conseillers disponibles, ce tableau permet aux conseillers de s'ajuster en temps réel (en augmentant leur rythme par exemple), de façon à optimiser leur comportement en fonction des indicateurs individuels et collectifs qui objectivent leur activité et se répercutent sur leur salaire sous forme de primes. Cet ajustement peut prendre différentes formes. Ainsi, les conseillers sont incités à maîtriser leur temps de communication lorsque le tableau indique que de nombreuses personnes sont en attente. Dans un autre registre, lorsque le taux collectif de prises d'appels est très élevé, ils peuvent demander l'autorisation à leur responsable de « sortir du téléphone » de façon, par exemple, à rappeler des candidats au crédit ayant été pré-acceptés mais n'ayant pas encore retourné leur contrat, sans recevoir de nouveaux appels entrants. Ils veillent également à être dans la moyenne de la prise d'appels, de telle sorte de ne pas augmenter la moyenne générale de prise d'appels¹ tout en « tenant leurs objectifs » (de prises d'appels).

Dans ces salles, l'ambiance est relativement bruyante : une dizaine de personnes sont en effet réunies en un espace clos, qui répondent constamment au téléphone. D'autant que lorsqu'ils ne sont pas en conversation avec les prospects, les conseillers s'interpellent mutuellement à propos de leurs horaires respectifs (les horaires des conseillers sont en effet décalés de façon à couvrir une plage large d'accueil), du nombre d'appels auxquels chacun a répondu ce jour, du niveau de pré-acceptations atteint, autant d'éléments sur lesquels les primes sont calculées. Ils peuvent également émettre des hypothèses expliquant le niveau du flux

¹ Les primes et objectifs étant mesurés en écart relatif à la moyenne, toute augmentation de la moyenne générale fait mécaniquement augmenter les exigences pesant sur les conseillers.

d'appels auquel ils ont à faire face : comprendre pourquoi aujourd'hui « ça sonne pas » par exemple, demander des précisions techniques à leur responsable, leur voisin ou leur « parrain ». Chaque nouvel arrivé se voit en effet attribuer un parrain dans la salle qui le conseillera. Les conseillers rejouent également régulièrement certains échanges qu'ils ont eus avec les clients inhabituels ou encore font état de l'exaspération que leur inspirent parfois ces clients. Les responsables, eux-mêmes anciens télé-conseillers, prennent l'initiative d'échanges avec les conseillers, notamment pour prendre connaissance du niveau de leurs ventes, pour clarifier l'élaboration des plannings ou pour les motiver².

Si on utilise le terme générique de *conseillers*, en fait il serait statistiquement plus juste de parler de conseillères, tant ces dernières sont en effet surreprésentées. Ce sont souvent de jeunes femmes : la moyenne d'âge est relativement basse dans les établissements de crédit à la consommation (32 ans dans cet établissement), et elle est encore plus faible dans les services commerciaux, tel ce service d'accueil des prospects. Jeunes mères avec enfants, parfois « issues de l'immigration », titulaires en général de diplômes de Bac à Bac + 2 avec des expériences antérieures dans la vente, elles disent apprécier la stabilité procurée par l'emploi occupé³. Lorsque nous les interrogeons sur les qualités nécessaires à l'exercice de cette activité, revient souvent l'idée qu'il faut « *aimer les chiffres* », en faisant référence à l'objectivation forcenée dont fait l'objet cette activité, ou encore « *qu'il faut aimer vendre* », insistant sur son caractère commercial.

Cette activité commerciale s'exerce toutefois sans voir jamais un client de près, la relation s'effectuant toujours à distance, et dans le cadre d'une « vie de bureau », avec ses rites tels que les machines à café ou les « pots » (organisés par exemple lorsqu'un nouveau conseiller réalise sa première vente de crédit *revolving*, ou plus classiquement lors d'anniversaires). Au mur, sont punaisés ici et là des posters avec le logo de l'établissement et l'affirmation de ses valeurs ; d'autres affichages indiquent les objectifs de ventes, présentent le tableau des ventes réalisées ou encore les graphiques retraçant l'évolution récente de l'activité. Approchons-nous à présent des conseillers au travail et décrivons les différentes phases et phrases qui se succèdent durant les entretiens téléphoniques.

² Pour une analyse des relations entre collègues sur les plateaux téléphoniques, voir Jérôme Cihuelo (2008).

³ Leurs profils sont semblables à ceux identifiés par Olivier Cousin (2002).

« Il vous faudrait combien, Madame ? »

Les phases de l'entretien téléphonique

Amorcer l'échange conversationnel

Après avoir été abordé par une phrase accueillante et néanmoins standardisée au cours de laquelle le conseiller décline son identité, le candidat au crédit est invité à formuler le motif de son appel ou le montant désiré. Le motif est souvent flou et énoncé de façon peu assurée. « *C'est pour des renseignements pour le crédit* », « *ça serait pour savoir si j'ai droit à un crédit* », ou encore « *c'est parce que j'aurais besoin de 2000 euros* ». La référence à une publicité est également souvent utilisée en guise d'introduction par le candidat appelant. Éventuellement, le conseiller s'enquiert également de l'usage qui sera fait de la somme d'argent désirée. Puis à l'aide du barème papier présent sur son bureau, il traduit la demande en un niveau de mensualité que le candidat au crédit accepte le plus souvent. Le conseiller saisit alors le nom et le code postal de l'individu et vérifie qu'il n'est pas fiché auprès de la Banque de France au moyen d'une application informatique. La discussion se poursuit alors par un : « *Vous avez dix minutes Mme Durant ? Je vous propose de faire le tour de votre situation afin de procéder à l'étude* ».

Sans autre forme de procès, c'est-à-dire sans lui présenter les différents prêts possibles et les taux d'intérêt qui leur sont associés⁴, ou encore sans évoquer les conditions d'octroi ou de refus, la question initiale du candidat au crédit au conseiller se retourne en une avalanche de questions auxquelles le candidat se soumet avant d'obtenir une réponse à sa demande initiale. Dans la dizaine d'heures d'observations réalisées à cette étape de la chaîne, très peu de candidats ont refusé de se prêter au jeu. Les rares réfractaires étaient des candidats dont la demande concernait le financement d'une automobile. Ces derniers insistaient alors pour connaître les conditions du crédit (taux/durée) avant d'accepter de « *procéder à l'étude* ». Les conditions énoncées ne leur convenant pas, ils coupaient court à l'entretien : « *Ils font le tour* » (*sous-entendu des différents établissements de façon à comparer*), comme disent les conseillers.

La procédure d'octroi nécessite la collaboration du candidat au crédit pour recueillir les informations le concernant car l'établissement doit pouvoir évaluer si le profil du candidat

⁴ Informations que le candidat a probablement sous les yeux, s'il a obtenu le numéro de téléphone grâce à une publicité papier.

correspond bien aux critères de l'établissement. En fait, les informations recueillies remplissent différentes fonctions : elles servent à libeller le contrat de crédit en cas de succès, à procéder au *score*, à préparer les éventuels recouvrements de créances difficiles ainsi qu'à étoffer la politique marketing. La collecte de ces informations mélange parfois les registres, si bien que leur requête vient quelquefois surprendre le candidat. Ainsi, le conseiller commence par lui demander sa date de naissance (fonction : contrat, *score*), son adresse puis comment ce dernier a trouvé le numéro de téléphone qu'il vient de composer (fonction : marketing).

Si le conseiller suit dans son questionnement le masque de saisie imposé par le logiciel, il est toutefois des éléments qu'il ne demande pas mais complète lui-même. Parmi ceux-ci, l'information capitale qu'est le type de crédit désiré (prêt personnel, *revolving*, prêt travaux, etc.) est généralement remplie unilatéralement par le conseiller. Il semble que ce soit le montant de la demande du candidat qui détermine le type de crédit choisi par le conseiller, ainsi parfois que ses propres objectifs de vente. Le conseiller n'évoque que rarement le type particulier du produit (crédit renouvelable, prêt personnel, etc.), ou le nom qui lui est donné par l'établissement (« formule ceci », « crédit cela ») ou encore le taux qui lui est associé. Lorsque le client potentiel s'en inquiète, on lui fournit généralement un taux journalier ou mensuel. Quand on les questionne à ce sujet, les conseillers se justifient en évoquant soit la mauvaise impression que provoque l'énoncé des presque 20% d'intérêts annuels, soit le fait que parler d'intérêts oblige à expliquer le fonctionnement du crédit renouvelable, ce qui se révèle long et compliqué (d'autant qu'ils sont évalués sur leur temps moyen de communication et sur le nombre d'appels auxquels ils ont répondu). Ce que les conseillers énoncent aux prospects dans ce cas, c'est le montant de la mensualité, le caractère réutilisable et augmentable de ce produit ou encore la possibilité de rembourser par anticipation le restant dû. Autrement dit, ils élargissent les caractéristiques du produit et refusent de le résumer à son coût.

Bien que certaines informations demandées puissent sembler intrusives (le numéro de téléphone de l'employeur par exemple⁵), il

⁵ Beaucoup de conseillers supposent que la fonction de cette information est de servir à joindre l'individu en cas de problème de recouvrement de la dette. Il nous semble que la demande de cette information recèle également un effet peut-être plus inattendu : celui d'aider les individus à ne pas mentir sur leur situation, dans le contexte d'une procédure où la

« *Il vous faudrait combien, Madame ?* »

n'est pourtant pas nécessaire pour le conseiller de se cacher derrière de multiples stratégies rhétoriques pour réaliser l'entretien : les candidats se prêtent assez facilement au jeu. Ce qui apparaît en premier lieu contradictoire, est résolu en situation par un mélange de fermeté, de fausses évidences, d'impersonnalité et de personnalisation, permettant au conseiller de « *creuser* » la situation du candidat (comme disent les conseillers) et de remplir ainsi les grilles qui apparaissent sur son écran. Certains artifices rhétoriques, parfois amusants, ont tout de même été observés pour faciliter la collecte d'informations, tel que le « *À titre statistique* » : par exemple, « *À titre statistique, quel âge a votre voiture ?* ». Le conseiller peut aussi se montrer légèrement intimidant. À un individu qui déclare n'avoir aucun crédit, il peut lui dire « *Si je vous demande de m'envoyer vos trois derniers relevés, je ne trouverai pas de prélèvements de crédit, n'est-ce pas ?* ». Un certain enchaînement de questions permet également d'obtenir les informations en douceur. Ainsi, après avoir demandé le modèle et l'ancienneté de la voiture, le conseiller s'enquiert de savoir *quand* s'arrête le crédit auto, et non si le candidat a souscrit un crédit pour financer cet achat, invitant par là ce dernier à ne pas omettre de déclarer son crédit. Autre exemple, à une personne qui se déclare célibataire, le conseiller peut lui demander d'acquiescer à la phrase suivante « *Donc, vous vivez seul* ».

La pré-acceptation

L'ordinateur « mouline ». Si le crédit est refusé, le conseiller tente alors une « contreproposition », en s'appuyant sur un nouvel onglet du masque de saisie. Il s'agit de baisser le montant du crédit, puis, en cas de nouvel échec, de proposer l'opération avec un cautionnaire. Si le crédit est accepté, le conseiller explique alors la marche à suivre pour que l'argent soit rapidement viré sur le compte bancaire du futur client : « *Retournez les contrats en les datant et signant ainsi que les pièces justificatives* » (RIB, chèque annulé et photocopie de pièce d'identité pour un crédit renouvelable). À ce stade, le candidat, presque client, s'empresse de se faire préciser le délai nécessaire pour disposer du capital pré-accepté. Il s'étonne parfois de la faiblesse des justificatifs à apporter et particulièrement du fait qu'on ne lui demande pas de preuve de ses revenus. Content d'avoir passé l'épreuve avec succès, il remercie souvent le conseiller de cette pré-acceptation. Grâce au

plupart des informations collectées ne doivent pas être formellement attestées.

logiciel informatique, certaines informations collectées viennent automatiquement se loger dans le contrat que recevra le futur client. Le conseiller personnalise alors souvent la démarche. Il utilise par exemple le « je », ou peut effectuer une personnalisation encore plus poussée, comme dans l'exemple suivant : « *Quand j'ai le contrat sur mon bureau, je vire la somme sur votre compte à la caisse d'épargne / je fais le chèque* », « *J'envoie tout ça ce soir* », alors que désormais, rien n'est plus de son ressort, un conseiller d'un secteur « Acceptation » vérifiera le dossier et cliquera sur l'icône qui déclenchera le paiement, puis les services « Clientèle » et éventuellement « Recouvrement » ou encore plus rarement « Contentieux » et « Surendettement » le prendront en charge. La relation commerciale se termine généralement⁶ sur la proposition de la souscription de l'assurance facultative : « *Je vous propose de prendre aussi l'assurance, parce que personne n'est à l'abri d'une maladie, d'un chômage...* », ou encore « *Et n'oubliez pas de cocher la case assurance, c'est compris dans la mensualité, donc c'est complètement transparent* ». Le conseiller note alors, dans son agenda ou cahier, la référence de ce « pré-accepté » ; il suivra en effet cette vente durant les quinze prochains jours (durant lesquels le contrat est valable), et rappellera le candidat pré-accepté, dans le cas où ce dernier oublierait de renvoyer le contrat.

« Refusé »

Sept sur dix candidats, selon l'établissement, ne passent pas l'épreuve avec succès. Ils sont alors renvoyés à l'aide de la formule suivante : « *Je suis désolé Mme Durant, mais nous ne pouvons pas vous suivre dans vos projets pour le moment* ». Cette phrase est parfois retraduite par le candidat qui n'est pas certain d'en avoir bien compris le sens. Elle peut produire une déception ostensible de la part de l'infortuné. Dans tous les cas, le motif du refus n'est jamais communiqué au candidat, ce qui génère chez ce dernier une déception supplémentaire. Lorsque cette dernière est manifeste, le conseiller peut l'inviter à réessayer dans quelques mois, en précisant par exemple que « *les critères d'octroi changent tout le temps* ». En fait, si le candidat malheureux est invité à se représenter dans quelques mois, c'est aussi parce qu'il est inutile qu'il se représente trop rapidement. Son dossier gardera en effet la trace de cette demande refusée de crédit, ce qui empêchera un

⁶ C'est-à-dire si le conseiller lit sur l'écran qu'il peut proposer l'assurance (avec certaines conditions : que le candidat soit en CDI, qu'il n'ait pas plus de 70 ans, etc.).

« Il vous faudrait combien, Madame ? »

prochain conseiller d'étudier toute autre demande émanant de sa part durant les prochains mois.

De la pré-acceptation à l'acceptation

Ce que les conseillers du service appellent « vente » n'est pas à proprement parler une vente. Il s'agit d'une pré-acceptation et d'un engagement tacite du candidat au crédit à rendre effective cette « *préa* ». Dès lors, un espace se crée que le candidat peut utiliser à sa guise pour se dégager de l'engagement lié à cet entretien téléphonique. Le candidat peut ne pas renvoyer le contrat, ou alors ne pas cocher la case assurance. En cas de non-renvoi du contrat, il recevra alors plusieurs relances épistolaires et téléphoniques automatiques de la part du conseiller qui avait effectué le montage du dossier (évalué sur ses ventes, ce dernier rappelle ses « *préa* » entre deux appels entrants) durant la durée de validité de la pré-acceptation. Son profil désormais enregistré, il sera probablement sollicité par certaines des campagnes-*mailing* de l'établissement. Toutefois, absolument rien ne l'oblige à contracter cette demande de crédit.

Cette première description met en évidence que la relation marchande menant à la vente de crédit *revolving* par téléphone ressemble à une suite de procédures extrêmement contraintes techniquement. Dans la suite du texte, nous proposons de revenir sur la trame de l'entretien téléphonique de prospection, de façon à montrer que la façon dont conseillers et prospects collaborent n'est pas entièrement déterminée par les procédures techniques qui permettent d'obtenir la décision d'octroi, et que la procédure elle-même ouvre à des ressources exploitables pour influencer la vente.

Analyse des différentes étapes de l'entretien téléphonique

L'accueil ou comment poser les jalons d'un rapport asymétrique

La prise de contact

« *Que puis-je faire pour vous Mme Durant ?* ». Après avoir demandé au candidat, qui est souvent une candidate, son nom et son code postal, le conseiller s'enquiert de ce qu'il pourrait faire pour lui/elle. Cette première question, ouverte, tranche avec le reste de l'entretien où les questions seront fermées. Vague, elle appelle des réponses peu assurées de la part des candidats au crédit, lesquels ne semblent pas savoir exactement avec quel degré de précision ils doivent définir le motif de leur appel. « *C'est pour des renseignements pour le crédit* ». Une certaine gêne est alors

souvent exprimée, ainsi qu'une maladresse dans les expressions utilisées. Ces dernières sont à la fois liées au motif de l'appel, « demander de l'argent », et à une moindre compétence d'une grande partie des appelants, souvent d'origine populaire, en matière de maîtrise de langage propre à une transaction de crédit comme à toute situation officielle (Bourdieu, 1982). Cette mise en situation d'expression de gêne, de maladresse, participe à la construction de la relation asymétrique qui donne forme à la transaction de crédit. Cette dernière ne se déroulera pas « entre égaux ».

Montant, motif, mensualité

Par la suite, le conseiller demande au prospect le montant du crédit souhaité et éventuellement l'usage qui sera fait de la somme d'argent désirée. Il traduit alors la demande du candidat en un niveau de mensualité. Ces opérations, là encore, semblent aller de soi, n'appeler aucun commentaire de la part du sociologue. Plusieurs dimensions sociales peuvent cependant être soulignées.

Demander l'usage qui sera fait de l'argent n'est pas anodin. Lorsque le conseiller demande aux candidats la destination de la somme désirée, surgissent souvent des hésitations qui trahissent que les candidats estiment avoir quelque chose à cacher ou avouent ce faisant leur imprévoyance. Parfois, des motifs tels que dettes, loyers impayés, découverts, réparation auto, sont clairement affirmés. D'autres fois encore, les réponses évoquent des perspectives d'achats plus ou moins précises⁷. Contrairement à ce qu'on pourrait penser, cette demande du motif du crédit n'est pas requise dans la procédure, elle n'est d'ailleurs pas saisie par le conseiller qui en prend l'initiative. Selon les conseillers, interroger le candidat sur l'usage du crédit permet de « *montrer aux gens qu'on s'intéresse à eux* » (un conseiller, excellent vendeur). Cette question pourrait également être posée pour orienter le candidat vers un type de crédit plutôt qu'un autre. Toutefois, dans la pratique, l'information qui détermine l'orientation du candidat sur un type de crédit semble être le montant du capital demandé.

Sans chercher à tergiverser sur la cause de cette pratique, demandons-nous quel est l'effet de cette question/réponse, comment elle agit à ce moment-là de la relation. Pour reprendre un concept propre à l'approche interactionniste, il nous semble qu'elle

⁷ Il est à noter que les clients n'auront pas à justifier l'usage de l'argent par la suite, la somme sera simplement virée, en totalité ou en partie, sur leur compte bancaire personnel.

« Il vous faudrait combien, Madame ? »

fonctionne comme un moyen utilisé par le conseiller pour *entamer la face* du candidat au crédit, ainsi obligé de se livrer, ce qui participe à l'instauration d'un rapport asymétrique. Le candidat sera, par la suite, d'autant plus enclin à accepter le déroulement imposé de l'entretien, à répondre aux questions et à se réjouir d'une décision positive d'octroi. Par là aussi, il ne pourra que souscrire le crédit s'il est pré-accepté, dès lors qu'il aura dévoilé auparavant une situation financière problématique, l'incapacité qu'il éprouve à faire face à une « tuile », ou encore l'aveu d'un projet de consommation peu en phase avec sa situation. Toutefois, tous les conseillers ne s'intéressent pas au motif du crédit : « *En formation, on ne nous a pas dit de le demander, je le demande pas, sinon après, les gens te racontent leur vie, on n'a pas le temps* » (conseillère, récemment recrutée). Il ne nous a pas été possible de mesurer l'étendue de cette pratique parmi les conseillers.

La proposition d'un niveau de mensualité par le conseiller peut être effectuée de façon telle qu'elle n'apparaisse pas aisément comme un élément négociable par le candidat mais plutôt comme une question nécessitant approbation et qui permet de passer à l'étape suivante. Cette question, dans l'interaction, peut alors enfermer une autre signification qui serait peu ou prou : « *Avant de continuer, vous estimez-vous capable de rembourser tant par mois ?... Sinon...* » (avec la difficulté pour le candidat à prévoir ce qui se passera « sinon », ne connaissant par les règles du jeu : « sinon, on arrête là ? », « sinon, on change le montant de la mensualité ? », « sinon, on change le capital ? », etc.).

Le niveau de mensualité proposé par le conseiller est en réalité toujours le plus bas niveau possible, parmi plusieurs niveaux théoriquement applicables pour la somme demandée par le candidat. Pourquoi propose-t-il le plus bas niveau ? Selon les conseillers, les caractéristiques du crédit proposé (*revolving*) permettent aux clients de rembourser davantage que leur mensualité s'ils le souhaitent, il n'est dès lors pas nécessaire de leur proposer une mensualité d'un niveau supérieur. De plus, étant évalués non seulement sur les ventes réalisées, mais également sur le comportement de paiement des clients pour lesquels ils ont effectué les montages de dossier, les conseillers ont intérêt à proposer la mensualité la plus petite possible ; c'est en effet l'une des seules façons pour eux d'influencer les bons remboursements des clients (plus la mensualité est petite, plus il est facile de la rembourser). Cette mensualité minimale joue comme un argument commercial, appelant une rationalité-prix où le prix n'est pas le taux mais le montant de la mensualité. Enfin, on peut ajouter que

c'est également l'intérêt économique de l'établissement qui génère ainsi plus d'agios.

Encore une fois, une question qui apparaît comme purement procédurale peut produire des effets dans l'interaction, si le conseiller décide/est capable d'en faire usage. Ici, elle peut participer à la création d'un rapport asymétrique. Elle doit s'interpréter également en relation au système d'objectivation qui s'impose aux conseillers, à partir duquel sont calculées les primes.

Après cette première phase de prise de contact, la discussion se poursuit alors sur un « *Vous avez 10 minutes Mme Durant ? Je vous propose de faire le tour de votre situation afin de procéder à l'étude* ». Cette phrase stéréotypée annonce le début de la collecte d'informations la concernant et le caractère bureaucratique de ce recueil d'informations. L'acceptation par le prospect à cette étape de poursuivre l'entretien, de « faire le tour de sa situation », suit ainsi ces premiers échanges à la fois très procéduraux mais posant également les termes d'une relation asymétrique.

Le montage du dossier : promouvoir la « remise de soi » du candidat

Après cette phase en quelque sorte introductive, commencent les choses sérieuses. Le conseiller débute le questionnaire, posant de nombreuses questions au candidat, relatives à sa situation socio-éco-démographique. À l'aide de ces réponses, il remplit les différentes grilles qui apparaissent sur l'écran de son ordinateur. Une fois ces grilles remplies, l'écran lui indique si le candidat est « pré-accepté » ou non. Que peut-on dire de cette phase questionnaire ?

La tonalité impersonnelle

Le ton de l'entretien est impersonnel, bureaucratique : une suite de questions posées sans expression d'affectivité ni de personnalisation. En répondant à de nombreuses informations personnelles demandées en ce court laps de temps, le prospect est alors forcé de résumer sa situation familiale, professionnelle, patrimoniale, financière. Cet exercice pourrait se révéler éprouvant pour certains candidats et parfois mettre mal à l'aise le conseiller (ainsi, demander le numéro de téléphone de l'employeur est une requête pas toujours très appréciée des conseillers, surtout quand le candidat semble déconcerté par une telle question). On peut alors interpréter la tonalité globalement impersonnelle de l'entretien comme s'accordant à un cadre d'interprétation faisant passer l'entretien pour un enregistrement purement formel d'informa-

« Il vous faudrait combien, Madame ? »

tions, et rien de plus. Ce ton impersonnel fonctionne dans l'interaction comme une façon de préserver la face du candidat : pas de jugement sur ce qu'il est ne sera émis par le conseiller. De plus, l'impersonnalité permet au conseiller de se protéger : elle évite à ce dernier d'ouvrir la possibilité d'être malmené par un candidat qui pourrait tirer profit d'une personnalisation de l'entretien pour remettre en cause la pertinence des questions. S'il était important de caractériser ce ton impersonnel ici, c'est aussi parce qu'en fin d'entretien, il n'est plus toujours de mise. Il laisse la place à quelques personnalisations, particulièrement lorsque le candidat est pré-accepté. Ce changement de ton met alors en évidence le caractère choisi du ton impersonnel à cette phase de l'entretien.

Rompre parfois l'ordre de l'interaction

Il est des moments toutefois où le conseiller peut être moins animé par le souci de préservation de la face du candidat. En effet, lorsque les propos du candidat ne correspondent pas à ce qu'il s'attend à entendre⁸, étant donné son expérience des montages de dossier ou sa propre expérience du monde social, le conseiller peut être amené à remettre en cause ces déclarations, rompant par là le pacte tacite de l'enregistrement bureaucratique des informations énoncées.

Cette remise en cause, quand elle a lieu, se déroule souvent lorsque le conseiller propose au candidat de faire le point sur son endettement. Si une quadragénaire, mère de famille, ne déclare aucun crédit par exemple, le conseiller pourra alors lui dire : « *Si je vous demande de m'envoyer vos trois derniers relevés, je ne trouverai pas de prélèvements de crédit, n'est-ce pas ?* ». Deux types d'explication peuvent être apportés pour rendre compte du souci de véracité des propos du candidat pour le conseiller. Ce souci pourrait s'expliquer par le fait que les conseillers sont objectivés non seulement sur les ventes qu'ils réalisent mais aussi, comme nous l'avons dit, sur les comportements de paiement des clients pour lesquels ils ont réalisé le montage des crédits, de sorte qu'ils n'ont pas intérêt à accepter de délivrer des crédits à des individus qui seraient objectivement trop peu solvables. On peut toutefois douter que les conseillers fassent le lien entre les deux. Au quotidien, ce qu'on observe, ce sont des conseillers très attentifs à leurs « ventes » (pré-acceptations) ; cet indicateur semble être dès

⁸ Rappelons que l'octroi du crédit se base principalement sur des informations déclaratives pour lesquelles le candidat ne sera pas amené à prouver la véracité par la suite.

lors le seul orientant directement leurs pratiques. Le souci de véracité n'explique pas tout. Il me semble que ces façons de rompre l'interaction en remettant en cause les propos du candidat constituent également un moyen pour renforcer le caractère asymétrique de la relation. En effet, cette façon de « faire avouer le candidat » en le mettant doucement en faute permettra au conseiller de lui faire plus facilement accepter l'issue de l'interaction.

On peut encore ajouter un autre cas de rupture d'interaction. Il s'agit de moments (rares) où le conseiller incite le candidat à modifier sa déclaration d'une information de façon à augmenter sa probabilité d'accéder au crédit. Il ne s'agit pas d'inviter le candidat à mentir sur sa situation, mais à la définir autrement. Toutefois, ne pouvant, et ne prenant pas le temps d'expliquer au candidat qu'il est de son intérêt de présenter autrement sa situation, l'insistance du conseiller sur certaines questions apparaît comme une mise en doute des propos du candidat. Ainsi, comme nous l'avons vu, à une personne qui se déclare célibataire, un conseiller pourra lui demander fermement « *Donc, vous vivez seul ?* », l'invitant à définir le célibat comme le fait de vivre seul, et donc, à déclarer son éventuelle relation amoureuse ou conjugale, s'il ne vit pas seul. Cette déclaration augmentera alors ses chances d'accès au crédit dans la mesure où la stabilité, notamment conjugale, est un facteur augmentant statistiquement les chances d'accès au crédit, mais aussi dans la mesure où le revenu à partir duquel sera calculé le score du candidat augmentera. On voit clairement ici comment le fonctionnement même de l'interaction sociale exerce un effet sur la probabilité d'octroi du crédit.

Cette courte analyse rejoint celle de Laure Lacan (2013) qui montre comment l'endettement à deux est ouvertement proposé aux ménages fragiles par un établissement de crédit comme l'unique façon pour eux d'accéder au crédit. L'auteure questionne alors les conséquences de ces pratiques, instituant une « cause commune » aux couples (Roy, 2005) déjà fragiles économiquement, cause commune à laquelle le couple pourrait pourtant ne pas survivre.

Des ressources organisationnelles à la relation asymétrique

À de nombreuses reprises dans les entretiens avec les personnels encadrants, le caractère « homogène » de la clientèle est mis en avant. L'« homogénéité » est un euphémisme qui désigne l'appartenance des clients aux classes populaires. À cette étape de

« *Il vous faudrait combien, Madame ?* »

la chaîne, les candidats au crédit, qui regroupent les futurs clients et ceux qui seront refusés, relèvent d'autant plus des catégories populaires et précaires. Comment les propriétés sociales de ces individus favorisent-elles la construction du rapport asymétrique propice à la vente ?

La compétence technico-juridique facilite l'imposition d'une définition du crédit conforme aux intérêts de l'établissement

La différence de maîtrise du vocabulaire associé au crédit entre les candidats et les conseillers explique en partie la façon dont se déroulent les transactions et participe à la construction d'un rapport asymétrique. Alors que les opérations de crédit constituent le quotidien des conseillers, elles sont assez exceptionnelles pour les candidats, lesquels sont d'une façon générale peu familiers des techniques financières (Bourdieu, Boltanski et Chamboredon, 1963 ; Bourdieu, Bouhedja et Givry, 1990). Différentes réactions des candidats viennent confirmer cette interprétation en termes d'asymétrie de compétence.

Ainsi, si le vocabulaire est rarement maîtrisé par les candidats, surtout à ce stade de la relation, la technique du crédit l'est encore moins et il n'est pas rare que des candidats acceptés demandent en fin d'entretien sur combien de temps s'étale le crédit, alors qu'ils sont en train de souscrire un *revolving*, lequel n'a en principe pas de date finale. De même, par la suite, l'invitation à souscrire à l'assurance, souvent présentée comme « totalement transparente », parce qu'elle est comprise dans la mensualité, ne fait pas réagir les clients, soulagés semble-t-il d'avoir passé l'épreuve avec succès⁹. Cette asymétrie de compétence permet au conseiller d'imposer facilement le choix du produit, mais surtout, elle permet d'imposer, dans l'échange verbal, une définition des caractéristiques du crédit conforme aux intérêts de l'établissement : une mensualité et un capital (et non un taux¹⁰) et éventuellement, le caractère reconstituable et augmentable.

⁹ « Compris dans la mensualité » ne signifie pas qu'elle est gratuite ; il y aura dès lors davantage de mensualités à régler pour reconstituer le capital en échange de cette couverture maladie/chômage/décès.

¹⁰ On peut toutefois rappeler, à décharge, que le taux est mentionné sur les publicités ainsi que sur le contrat qui sera envoyé aux candidats pré-acceptés.

L'opacité des critères d'octroi et des process : la dépossession du sens de l'entretien

L'asymétrie est également renforcée par l'opacité, pour les candidats, des critères d'octroi qui permettent d'accéder au crédit. Établis de façon économétrique en fonction de variables qui expliquent statistiquement les comportements de paiement, ces critères se transforment en questions posées aux candidats. Toutefois, ces questions n'apparaissent pas toujours aux candidats au crédit, de façon évidente, comme prédictives de leur comportement de paiement, de sorte que le candidat ne peut être capable à chaque instant de reconstituer le sens des questions qu'on lui pose, c'est-à-dire de comprendre qu'elles sont prédictives de son aptitude au remboursement. Il est obligé de poursuivre l'entretien en se livrant, tout en renonçant à comprendre la logique de l'octroi¹¹.

Si la fonction des questions concernant le statut juridique du contrat qui le lie à son employeur (CDD, intérim, etc.) ou le montant du salaire peut facilement être identifiée, le caractère prédictif d'autres informations, tel que le nom de la banque où sont domiciliés les comptes bancaires du candidat, pourrait le surprendre. La surprise et par là la nécessité de renoncer à comprendre le sens des questions posées sont encore renforcées par le fait que de nombreuses informations demandées n'ont pas vocation à alimenter le *score*, mais servent d'autres fonctions (contrat / marketing / recouvrement). Ainsi, les candidats semblent parfois surpris de devoir préciser le modèle et l'ancienneté de leur voiture pour savoir s'ils peuvent accéder à un service de réserve d'argent. Rappelons aussi que le candidat réfractaire, même pour délivrer une information qui n'est pas utile au calcul du *score*, mais seulement au marketing, ne pourrait pas savoir s'il est éligible au crédit.

La méconnaissance pour le candidat de la marge de manœuvre du conseiller dans la décision finale participe également à renforcer l'opacité de la décision d'octroi. Une partie des appels (limitée certes, mais significative) émane de candidats qui se sont vus refuser récemment un crédit et dont la mémoire informatique garde la trace. L'ironie des conseillers souligne alors leur perception des stratégies des candidats liées à cette

¹¹ Point de logique machiavélique à l'œuvre ici, l'opacité de l'octroi trouve son principe dans le fait qu'en devenant une activité économique de marché, l'octroi se détermine de façon procédurale et statistique (*Cf. supra*).

« Il vous faudrait combien, Madame ? »

méconnaissance : *« Ils essaient, on ne sait jamais, peut-être qu'avec un autre conseiller ça marchera ».*

Enfin, lorsque le refus est prononcé, le fait qu'il ne soit pas motivé (sauf en cas de fichage auprès de la Banque de France) renforce les candidats dans l'idée que la logique d'octroi est arbitraire, ou tout au moins incompréhensible. On l'a dit également plus haut, certains conseillers, pour adoucir le refus, proposent aux candidats malchanceux de réessayer dans quelques mois, arguant de la fluctuation rapide des critères d'octroi. Cet encouragement ne fait que renforcer le client dans la dépossession de l'explication du refus ou de l'acceptation de sa demande.

Sortie de l'interaction : respecter scrupuleusement les règles de l'interaction

La sanction

Nous avons vu que lorsque les candidats ne passent pas l'épreuve avec succès, ils sont renvoyés à l'aide de la formule suivante : *« Je suis désolé Mme Durant, mais nous ne pouvons pas vous suivre dans vos projets pour le moment »*, et sont parfois invités à réessayer quelques mois plus tard, les conseillers arguant parfois que *« les critères d'octroi changent tout le temps »*. Le caractère dépersonnalisé, aseptisé, impersonnel de l'énoncé aide le candidat malheureux à garder la face. De même pour l'énoncé relatif aux variations des critères d'octroi, qui insinue le caractère arbitraire du mode de sélection. Dans tous les cas, nous avons précisé que le motif du refus n'est jamais communiqué au client, générant parfois une certaine frustration ou incompréhension. Ces deux procédés permettent alors d'aider le candidat à faire le deuil de cette décision et de *sauver la situation* d'un point de vue interactionnel.

Si le crédit est (pré-)accepté, le conseiller explique alors au candidat la marche à suivre pour que l'argent soit rapidement viré sur son compte bancaire : *« Retournez les contrats en les datant et signant ainsi que les pièces justificatives »*. À ce stade de la relation (stade de la pré-acceptation), le conseiller peut être tenté de personnaliser la démarche, allant jusqu'au petit mensonge tel que dans ce cas observé : *« Quand j'ai le contrat sur mon bureau, je vire la somme sur votre compte à la Caisse d'Épargne »* ou encore *« Je fais le chèque »*, alors que désormais, rien n'est plus de son ressort, nous l'avons dit plus haut. Cette personnalisation crée l'impression que désormais, les deux partenaires de l'échange ne sont plus en train de suivre une procédure, mais sont bel et bien engagés dans une relation, sinon de confiance, tout au moins personnalisée. Une

autre façon de personnaliser la relation peut consister, pour le conseiller, à mettre en scène la facilité des opérations qu'il reste au candidat à effectuer. Il peut par exemple expliquer verbalement à quel endroit du contrat le candidat aura à signer, aidant ainsi les individus qui pourraient être effrayés par la réception d'un document juridique, pour lequel ils ne sont pas armés.

Deux éléments viennent expliquer la personnalisation effectuée à ce stade. Dans la mesure où le candidat a été pré-accepté, et donc n'est pas encore client, il faut absolument éviter les « ruptures d'interaction » ou « pertes de la face » de ce dernier. En effet, la décision étant tombée, le rapport asymétrique et l'incertitude qui permettaient aux conseillers de transgresser les règles informelles de l'interaction ne sont plus de mise : il s'agit à présent de les respecter scrupuleusement pour éviter que le presque client ne fasse défection. En fait, plus que le respect des règles de l'interaction, la personnalisation et le contraste des deux séquences (impersonnel/personnalisé) correspondent aux « techniques d'idéalisation » évoquées par Goffman (1973) : à charge en effet pour les conseillers de montrer à ce stade que la situation est *encore meilleure* que ce qu'elle n'est objectivement. L'objectif étant que le candidat pré-accepté poursuive son engagement.

On comprend à présent que le contraste créé par la juxtaposition des deux séquences, celle de l'entretien impersonnel, moment de l'établissement d'un rapport asymétrique, puis celle de la personnalisation, maintient l'impression que l'acte de vente de ce produit particulier est *une faveur* accordée par l'établissement au candidat. En effet, après avoir favorisé le sentiment d'incertitude et la « remise de soi » du candidat, la sanction positive augmente d'autant la satisfaction du candidat, qui a désormais le *droit* de souscrire au produit. Ce sentiment de faveur accordée concourt alors à la vente. Toutefois, l'enjeu de la relation commerciale pour le conseiller ne s'arrête pas là : il ne s'agit pas seulement de vendre un crédit, mais aussi de faire souscrire une assurance en lien avec ce crédit. L'opération suivante consiste alors à présenter cette assurance optionnelle.

Comment inciter le futur client à souscrire à une assurance

La relation commerciale se termine généralement sur la proposition de la souscription à une assurance facultative (chômage/décès/maladie). Ci-dessus, nous énonçons quelques répliques classiques permettant d'introduire cette éventuelle « vente additionnelle » : « *Ce que je vous propose, c'est de prendre aussi l'assurance, parce que personne n'est à l'abri d'une maladie,*

« Il vous faudrait combien, Madame ? »

d'un chômage aujourd'hui, en plus, quand on a une famille comme vous » ou « *et de toute façon, c'est compris dans la mensualité...* ». Ou encore « *Et n'oubliez pas de cocher la case assurance, c'est compris dans la mensualité, donc c'est complètement transparent* ». La proposition de la souscription de l'assurance s'appuie souvent soit sur un procédé d'euphémisation, où la souscription est réduite à l'action de cocher une case, soit sur la personnalisation du motif de souscription, reposant sur l'utilisation des informations obtenues dans le cadre de la passation impersonnelle du questionnaire, mais réutilisées ici de façon à sensibiliser le futur client. Le candidat reçu, trop content d'avoir passé l'épreuve avec succès, de sortir de ce rapport asymétrique, à présent objet d'un souci personnalisé, sera tenté d'accepter verbalement la proposition du conseiller d'autant qu'il reste libre, à la réception du contrat, de ne pas cocher cette case « assurance ».

Selon les conseillers, cette personnalisation de la relation facilitera aussi la reprise des contacts téléphoniques de relance effectués par le conseiller, si le candidat pré-accepté ne renvoie pas rapidement le contrat. Si cette personnalisation s'explique par des causes interactionnelles, certaines conditions sociales de son efficacité reposent également sur l'affinité des *habitus* des partenaires de l'échange. En effet, la proposition de l'assurance peut d'autant plus apparaître comme un souci personnalisé du client que le conseiller trouve les mots justes, en qualifiant spontanément des situations connues parce que vécues. Les conseillers, souvent des conseillères généralement diplômées de Bac à Bac + 2 (BTS action commerciale par exemple), ou bien en contrat de professionnalisation, ont la caractéristique d'être jeunes, et, s'il n'existe bien sûr pas de statistiques relatives à l'origine sociale des conseillers, ces derniers semblent originaires des classes populaires. Une part non négligeable des conseillers sont « issus de l'immigration » et les jeunes mères, à la recherche d'un emploi stable après diverses expériences d'emplois précaires dans le commerce, sont également très présentes. La mauvaise réputation et la rudesse des métiers du téléphone expliquent probablement en partie l'origine sociale des conseillers, qui ne disposent pas de nombreuses opportunités d'emplois stables par ailleurs¹². Les conseillères nous disent parfois entre deux prises

¹² Cette affinité des *habitus* est mise (spontanément) à profit d'autres façons : par exemple, dans la détection spontanée des déclarations incohérentes, dans la connaissance du sens de certains sigles liés à des dispositifs d'aide sociale.

d'appels éprouver de l'empathie pour les clients, les comprendre, ne pas les juger.

Conclusion

L'analyse de la « remise de soi » comme forme sociale de l'efficacité économique proposée ci-dessus a peut-être déconcerté. Nous ne cherchons pas à mettre en exergue une manipulation propre à cette transaction marchande là où d'autres (ou presque toutes les autres ?) seraient équilibrées. Nous avons montré que cette forme sociale d'efficacité économique n'est pas le fruit d'une intentionnalité propre à une catégorie d'acteurs mais qu'elle est l'effet de la rencontre entre :

- un dispositif technique obligeant les clients potentiels à se dévoiler (et particulièrement à faire état de leur besoin d'argent¹³), et créant des asymétries d'informations client/vendeur,

- des agents aux propriétés sociales spécifiques qui rendent aisée la construction d'un rapport asymétrique et qui, dans un autre registre, facilitent la connivence, propices tous deux à la vente,

- une finalité commerciale de l'activité,

- un système d'objectivation de l'activité des salariés qui promeut les comportements stratégiques incitant à la fois à la vente, à la rapidité et peut-être à « l'économie de soi » ;

- des règles interactionnelles utilisées à l'aune de cet objectif commercial et dans le cadre des ressources ouvertes par le dispositif technique et les propriétés sociales des acteurs.

Quid de ceux qui ne téléphonent pas ?

Une part toujours croissante des transactions de crédit à la consommation s'effectue *via* l'internet. Ces transactions économiques seraient-elles alors exemptes de toute « pollution » sociale dans la mesure où la procédure d'octroi est auto-administrée ? Le sociologue, dès lors, n'aurait-il plus rien à dire ? Sans répondre aux deux questions précédentes, nous ferons quelques remarques liées à nos observations réalisées en 2007 dans les services « silencieux », autrement dit dans ceux ne recevant pas d'appels téléphoniques.

¹³ Nous verrons dans le second chapitre que cette caractéristique n'est pas une condition nécessaire aux transactions de crédit à la consommation

« Il vous faudrait combien, Madame ? »

Les conseillers des services silencieux (traitement des demandes internet ou papier) insistent sur le fait qu'« il y a toujours un problème », et dès lors, le contact interpersonnel avec les candidats au crédit a souvent lieu. Caractérisant les candidats au crédit, les conseillers précisent que « ce ne sont pas les mêmes » : ceux qui téléphonent, ceux qui envoient un coupon réponse issu d'une publicité papier et surtout ceux qui utilisent internet, n'ont pas le même profil socio-économique que ceux qui décrochent le téléphone. D'ailleurs, les taux d'octroi sont différents. On pourrait faire l'hypothèse que les candidats au crédit internautes seraient de toute façon les plus résistants aux effets d'asymétries évoqués ci-dessus. On pourrait ainsi chercher une certaine solidarité entre le dispositif technique et les caractéristiques sociales des individus.

À ce propos, la généralisation de l'usage d'internet lors de la recherche de crédit nécessite aujourd'hui une ethnographie fine des sites des établissements de crédit, mais aussi des parcours et de leurs usages des candidats internautes.