



HAL
open science

Faire crédit : de la noble tâche à la corvée

Jeanne Lazarus

► **To cite this version:**

Jeanne Lazarus. Faire crédit : de la noble tâche à la corvée. Revue Française de Socio-Economie, 2012, 1 (9), pp.43-61. 10.3917/rfse.009.0043 . hal-01522837

HAL Id: hal-01522837

<https://hal-sciencespo.archives-ouvertes.fr/hal-01522837>

Submitted on 15 May 2017

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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - ShareAlike| 4.0 International License

Faire crédit : de la noble tâche à la corvée

Jeanne LAZARUS

CSO, Sciences po - CNRS

j.lazarus@cso.cnrs.fr

Malgré le « tournant commercial » des banques de détail françaises, de multiples registres de relations subsistent dans les interactions entre employés de banque et clients. Nous en distinguons quatre : le commerçant, le conseiller, le juge et le sauveur. L'analyse du crédit permet de voir à l'œuvre ces différents registres et montrer que la banque ne peut se définir comme un lieu de commerce pur. En effet, les crédits ne sont pas des produits à vendre comme les autres, et leur commercialisation interroge l'identité professionnelle des salariés bancaires, qui se voient alors contraints d'évaluer leurs clients.

Providing bank credit: from a noble task to a chore

French retail banking has only recently undergone a "commercial shift". Nonetheless, multiple registers of interactions remain between customers and bank employees. This paper empirically distinguishes four distinct registers: the seller, the counselor, the judge and the saviour. This article focuses on interactions surrounding credit and demonstrates that banking cannot be purely commercial. In fact, credits are quite special products for sale. While selling them, bank employees are forced to assess their customers.

Mots clés : crédit, banques de détail, employés de banque, interactions, commerce

Keywords: credit, retail banking, bank employees, interactions, trade

1. Introduction

La banque de détail est une des institutions sociales contemporaines. Elle encadre les comportements, édicte des normes et évalue les individus¹ [Lazarus, 2009a]. La bancarisation massive de la société française a rendu impossible une vie sociale normale sans compte en banque [Gloukoviezoff, 2010]. Les banques de la bancarisation – c'est-à-dire la période d'ouverture massive de comptes en banque par les Français² – de la fin des années 1960 étaient des quasi-administrations : entreprises nationalisées, offrant des services pour la plupart gratuits et rendus indispensables par la mensualisation des salaires et leur paiement par chèques. Toutefois, depuis les

¹ Je remercie les lecteurs anonymes pour leur lecture stimulante des premières versions de ce texte. Je reste bien sûr seule responsable des erreurs ou omissions éventuelles.

² En 1966, seuls 18 % des ménages français disposaient d'un compte en banque, ils étaient 87 % dix ans plus tard.

années 1980, les banques ont effectué un « tournant commercial ». Les salariés en contact avec la clientèle sont devenus des « commerciaux », et les clients regroupés en « segments » et « profils » sont soumis à des calculs de rentabilité. Cela n'a pourtant pas conduit le monde bancaire à renier son image traditionnelle d'institution, et les banques, selon les moments, se définissent comme service public ou comme « commerce d'argent ». La définition de ce qu'est un « banquier », à la fois du côté des clients et des salariés se trouve depuis entachée d'une forme d'ambiguïté. L'objet de cet article est de montrer les conséquences de cette oscillation sur l'activité de vente de crédit par les salariés bancaires.

La multiplicité des normes disponibles dans la banque est à la source de plusieurs registres d'échange entre salariés et clients, que j'ai nommés des « figures du banquier » et qui sont au nombre de quatre : vendeur, conseiller, juge et sauveur. Si la plupart des échanges avec les clients sont complexes et font apparaître plusieurs figures, du fait du salarié ou du fait du client, les interactions autour des crédits sont celles qui permettent le plus de montrer en quoi la banque ne peut se résumer à une seule définition commerciale. La rhétorique professionnelle [Paradeise, 1985] des salariés et de la hiérarchie bancaire tend à limiter les figures du banquier aux deux premières : vendeur et conseiller [Courpasson, 1995 ; Roux, 2006 ; Brun-Hurtado, 2005]. En observant la façon dont le crédit est vendu dans les banques, je souhaiterais montrer les obstacles structurels à la définition du salarié bancaire comme un pur « commercial ». Une des conséquences en est le peu de goût de beaucoup de salariés pour l'activité de crédit, noble tâche du « banquier » d'antan devenue « corvée » du « conseiller ». Non seulement, les injonctions hiérarchiques ne présentent pas le crédit comme prioritaire pour l'activité des « conseillers », ni dans les formations, ni dans l'avancement, mais cette tâche complexifie et menace parfois l'identité professionnelle des salariés.

Il me faut préciser le vocabulaire : les termes utilisés pour désigner les salariés bancaires en charge des comptes des clients particuliers sont multiples. Le terme « conseiller » est leur « nom de vitrine » [Roux, 2010]. Leurs titres officiels varient selon les enseignes : « conseiller commercial », « conseiller particulier », « chargé de compte ». La hiérarchie les nomme volontiers des « commerciaux », des « vendeurs », ou de façon plus neutre des « chargés de clientèle ». Les clients reprennent parfois le terme « conseiller », mais utilisent également celui de « banquier », qui, lui, semble avoir disparu de la terminologie professionnelle des salariés de la banque. « Salarié en charge des particuliers » étant une formulation trop longue, dans la suite de l'article, je les désignerai sous le terme de salariés, afin d'éviter de reprendre les formulations indigènes, formulations auxquelles j'adjoindrai des guillemets, sacrifiant la légèreté stylistique à la clarté du propos.

Je décrirai d'abord les quatre figures du banquier et leurs rapports respectifs avec le crédit. Je réfléchirai ensuite à la place que l'organisation bancaire donne aux crédits pour m'intéresser dans un troisième temps aux modalités de commercialisation des crédits en montrant comment les salariés arrivent ou non à jouer entre les différents registres qu'elle implique.

Présentation de l'enquête

Cet article se base sur une enquête menée dans le cadre de ma thèse de doctorat [Lazarus, 2009a]. Celle-ci a consisté d'abord dans l'observation non participante du travail dans des agences de deux banques mutualistes : d'une part, la banque A, fédération de l'Ouest de la France d'une banque mutualiste qui se présente comme « relationnelle » [Courpasson, 1995]. J'y ai observé – entre 2002 et 2004 – 50 entretiens. D'autre part, j'ai enquêté en 2007 dans la banque B, fédération de la Région parisienne d'une banque aux structures mutualistes mais dont la puissance financière, les pratiques de vente et le management (notamment l'intéressement des salariés) diffèrent peu des banques dites commerciales. J'y ai observé 50 entretiens avec des clients dans six agences différentes, situées dans des zones très éclectiques de l'Île-de-France, des plus riches aux plus pauvres, des plus urbaines aux plus rurales.

À ces observations se sont ajoutés des entretiens avec des salariés en charge des particuliers de multiples banques non mutualistes (une quinzaine), ainsi que des entretiens avec des clients bancaires de la plupart des grandes enseignes (24).

Cette enquête dans les banques a été complétée par des enquêtes de plusieurs mois entre 2004 et 2007 dans deux établissements spécialisés de crédit, où j'ai observé différents lieux de contacts avec les clients : guichets de grands magasins, plateaux d'appel de commercialisation de crédits et services de recouvrement.

S'ajoutent à ces terrains une enquête documentaire constituée par le dépouillement de la revue *Banque* de 1945 à 2007, ainsi que de celui des revues *50 millions de consommateurs* (1970-2007) et *Que Choisir* (1961-2007). J'ai également consulté les dossiers d'une association de consommateurs, spécialisée sur les litiges avec les banques.

2. Crédit et figures du banquier

Le banquier a plusieurs figures sociales : il ne s'agit pas d'une typologie visant à classer les pratiques de tel ou tel dans une catégorie, mais plutôt de considérer le pluralisme des régimes d'action [Thévenot et Boltanski, 1991] et de décrire les différents registres disponibles aussi bien pour les clients que pour les salariés bancaires. Ces registres peuvent être mobilisés tour à tour par la même personne, en fonction du type d'interaction, des interactants et également des rapports de forces qui se mettent en place. Je vais brièvement présenter chacun de ces registres et montrer en quoi ils peuvent être convoqués autour du crédit.

2.1. Le commerçant

La relation peut d'abord s'établir autour de la figure du *commerçant*. C'est ce que souhaite la hiérarchie des banques lorsqu'elle désigne ses salariés comme des « commerciaux », engage des Bac +2 ayant suivi des formations au commerce et à la vente, et surtout demande à ceux qu'elle emploie de vendre le plus de produits possible [Courpasson, 1995 ; Brun-Hurtado, 2005 ; Roux, 2006]. À la banque B, les ventes sont commissionnées, elles ne le sont pas à la banque A, mais sont nécessaires à l'avancement.

Dans le registre du commerçant, le client est stylisé comme attendant un service précis de la banque et acceptant une relation contractuelle, considérant qu'il est normal de payer pour une prestation. Toutefois, le plus souvent, lorsque les clients prennent réellement au sérieux le registre commerçant, ils sont en retour exigeants quant aux délais, à la qualité des informations données, voire au simple fait d'être rappelé rapidement s'ils laissent un message. En outre, ce sont des clients qui marchandent, faisant par exemple le tour des banques pour obtenir le meilleur taux de crédit immobilier.

Autour du crédit, les associations de consommateur incitent les souscripteurs à comparer les offres et à négocier. Toutefois, pour qu'un échange seulement commercial ait lieu, il est nécessaire que la demande du client paraisse claire à chacun des protagonistes, que les clients n'aient pas besoin de conseil, et surtout que le salarié le juge suffisamment intéressants commercialement pour « faire un effort ».

2.2. Le juge

La seconde figure du banquier est celle du *juge* : celui qui surveille et punit les mauvais comportements monétaires, dont on redoute le coup de téléphone et qui oblige à surveiller sa présentation de soi et à justifier ses actes. Le juge fait respecter la loi de la banque et de la communauté qui a conféré aux banques une fonction sociale de maintien du bien commun monétaire. La loi à laquelle il se réfère est externe puisqu'il fait appliquer le droit, par exemple avec l'interdiction bancaire, ou en signalant à ses supérieurs des mouvements suspects sur le compte³. Elle est aussi interne, lorsque les jugements sont fondés sur les règles de la banque en matière d'évaluation du risque. Enfin, le banquier-juge est en charge de faire respecter les bonnes mœurs monétaires obéissant aux normes sociales relatives à l'argent.

Les normes interviennent dans l'activité des salariés le plus souvent par la médiation de l'informatique, qui incorpore les normes légales (par exemple le délai de rétraction qu'il est obligatoire de laisser entre la signature d'un crédit et le déblocage de la somme) et les normes de l'organisation, comme le niveau de la « délégation » – le montant qu'un salarié peut prêter sans en référer à un supérieur. Le poids des jugements individuels dans les décisions est dès lors souvent minimisé dans le discours tenu au client : c'est l'informatique qui endosse la responsabilité d'une impossibilité de prêter ou de l'obligation de facturer des incidents de paiements. Cela est d'autant plus vrai chez les salariés bancaires les plus jeunes, alors que certains directeurs d'agence ou « conseillers » expérimentés s'autorisent parfois une remontrance ou un conseil appuyé. En outre, les cultures bancaires diffèrent d'une enseigne à l'autre (voir l'article de Pascale Moulévrier dans le présent numéro) et varient sur un axe allant d'un rapport purement contractuel à des relations beaucoup plus ancrées dans des rapports interpersonnels. Dans ce deuxième cas, le juge apparaît plus souvent sous une forme moralisante qui semblerait outrageusement paternaliste à des clients habitués à n'engager que des rapports marchands avec la banque.

³ À propos du système *trafin*, qui organise la lutte contre les circulations illégales de capitaux en France, voir Favarel-Garrigues, Godefroy, Lascoumes [2009].

Même si le registre moralisateur est peu fréquenté par la plupart des salariés, pour beaucoup de clients la banque est une institution sociale. Ils perçoivent alors l'épreuve de la demande de crédit comme une épreuve de moralité.

2.3. Le conseiller

Un autre registre d'échange disponible se déploie autour de la figure du *conseiller*. Les salariés ont souvent le titre de « conseillers commerciaux » ou de « conseillers de clientèle ». Pour que le conseil soit écouté avec confiance, les deux figures précédentes doivent être oubliées : ni jugement de valeur, ni intérêt marchand qui orienterait le conseil donné. Le banquier conseiller détient une expertise que ne possède pas son client, qui le sollicite pour cette raison. Le salarié est alors un médiateur entre l'argent domestique et l'argent financiarisé. L'expertise du salarié est technique et juridique, mais elle consiste également à aider le client à trouver le produit qui lui permettra d'obtenir ce qu'il désire, en transformant ce désir ou ce besoin qui n'est parfois pas encore construit en termes bancaires, en une demande à laquelle la banque est en mesure de répondre. Ainsi, une dette de loyer peut-elle se transformer en un « besoin de trésorerie », ou plus simplement, le fait de mettre de l'argent de côté en « gestion de votre épargne ». De même, les demandes de crédit immobilier présentées sous un angle trop marchand, du type : « À quel taux prêtez-vous pour 200 000 euros ? » sont reformulées par les salariés se plaçant dans le registre du conseil, qui demanderont à connaître l'ensemble du « projet » avant de répondre.

Un glissement s'opère relativement facilement de ces deux premiers types de savoir-faire vers un troisième qui est celui de la gestion des budgets. Le banquier conseiller pourrait aider ses clients à ajuster leurs recettes et leurs dépenses, mais aussi à épargner ou à mesurer leurs possibilités d'emprunt. Plus généralement, il clarifierait les engagements qu'ils prennent en signant tel ou tel contrat. Les évolutions de la banque contemporaine ont rendu ce troisième savoir-faire largement anachronique. Pour les professionnels de la banque, le conseil se limite souvent à l'expertise technique. Lors des formations, les salariés apprennent à le définir comme la transmission de toutes les informations nécessaires au client pour qu'il choisisse parmi les produits de la banque, selon des procédures relativement standardisées, parfois accompagnées d'argumentaires de vente. La frontière entre conseil et vente est en réalité ténue, car le conseil doit être « à valeur ajoutée » et dirigé en priorité vers les clients les plus rentables. En outre, les salariés ont l'injonction de faire des ventes à chaque rendez-vous.

Dès lors, lorsque des demandes de crédit sont liées à des difficultés budgétaires, comme c'est le cas pour certains crédits à la consommation, les salariés consacrent peu ou pas du tout de leur temps à discuter de la gestion de leur client et à réfléchir avec eux à l'insertion du remboursement dans leur budget. Ces crédits vendus trop vite empirent parfois la situation [Gloukoviezzoff, 2010], et ne sont pas l'apanage des établissements spécialisés de crédit (ESC), ainsi que nous le verrons dans la troisième partie.

2.4. Le sauveur

Certaines banques mutualistes ont mis en place des services dédiés aux clients en difficultés (parcours confiance pour les Caisses d'épargne ; points passerelles au Crédit

agricole). Cela revient à considérer que l'aide budgétaire n'est pas du ressort des salariés d'agence standard, mais d'une part doit être confiée à des spécialistes et d'autre part ne doit pas faire perdre de temps aux « commerciaux »⁴. Mais c'est oublier la quatrième figure du banquier, celle du *sauveur*, qui dé-standardise les relations et les conseils donnés. Les clients sortent de son bureau avec l'apaisement lié à la certitude que leurs problèmes insurmontables vont trouver une fin. Cela n'est possible que si une relation de confiance est intervenue. Pour agir correctement, comme un médecin, un avocat ou un désensorceleur – comme ceux décrits par Jeanne Favret-Saada [1977] – le banquier-sauveur a besoin que son client lui ait tout dit. Il prend ensuite en main la situation pour trouver une solution à la place du client et éventuellement lui imposer un traitement lourd.

Contrairement au juge, le sauveur ne défend pas la communauté, mais son patient : les décisions sont prises au nom du bien de l'individu et non pas du bien commun. Ce n'est donc pas le type de décision qui est en question ici, mais bien le type de relation mise en place. Le salarié met ses compétences de calcul et de négociation au service de son client. Le sauveur apparaît parfois lors des crédits de restructuration. Notons que c'est rarement le client qui choisit ce mode de relation. Celui-ci se trouve parfois dans une situation telle qu'il est obligé de se fier au salarié et de lui livrer tout ce qu'il peut de lui-même. Cela est proche de l'obligation de « tout débiller » que certains éprouvent quand ils demandent de l'aide à une assistante sociale [Avenel, 2003].

Cette figure est peu fréquente dans les interactions quotidiennes mais présente l'intérêt d'être un horizon d'attente que tous les clients voudraient rencontrer : quelqu'un qui leur rende service de façon désintéressée. Il est en effet étonnant de constater que les clients interrogés affirment tous, avec amertume, que lorsqu'un banquier leur rend service c'est que de toute façon « il y trouve son compte », les clients se plaignant de façon récurrente que la banque ne soit « plus qu'un espace commercial ». Ce soupçon envers le banquier et l'illégitimité du fait qu'il poursuive un intérêt pécuniaire prouvent que, pour bon nombre de clients, la banque reste assimilée à un service public. Mais on comprend aussi que les différents rôles que peut endosser le banquier rendent les clients hésitants quant à la bonne interprétation des interactions bancaires : sont-elles des mises en confiance factices visant à les amadouer pour leur vendre des produits ? Prend-on réellement en compte leur situation ? Ils fournissent souvent des informations personnelles : que va en faire le banquier ? Ont-ils eu raison de se livrer ? Doivent-ils prendre au sérieux les conseils reçus, ou s'en méfier car ils sont intéressés ? Etc.

Ces quatre figures sont à la fois des représentations sociales de ce qu'est un banquier et des rôles à la disposition des salariés bancaires face aux clients. Toutefois, seules les figures de commerçant et de conseiller sont officielles. Dans la banque A, pourtant la moins « commerciale » des deux, la direction de l'agence insiste souvent pour me rappeler que les employés sont avant tout des « commerciaux ». Mais la figure du

⁴ L'existence de ces services extérieurs aux agences standard conduit parfois à des paradoxes : le salarié chargé de fournir une aide budgétaire commence par supprimer tous les « produits satellites » vendus au débiteur par les salariés d'agence qui ont parfois profité de la situation délicate du client pour les obliger à souscrire des produits en plus [Gloukoviezzoff et Lazarus, 2007].

vendeur ne peut à elle seule résumer ce qui se passe dans la banque, non pas par la volonté de la hiérarchie et des salariés bancaires, mais par l'activité même et ses contraintes qui gênent le déploiement du seul registre commercial.

Le « commerce pur », c'est-à-dire une relation qui se limiterait à un registre contractuel dans lequel les salariés de la banque ne chercheraient qu'à maximiser les profits de la banque, est impossible. Nous allons le montrer en nous intéressant à la commercialisation des crédits. En effet, le processus de souscription d'un crédit impose une série d'étapes qui obligent les salariés de la banque à utiliser plusieurs registres.

3. La place du crédit dans le « tournant commercial »

La définition des tâches, du savoir-faire et de la noblesse du métier de banquier consistait aussi bien au ^{XIX}^e siècle que dans la banque de détail d'avant la bancarisation, à savoir évaluer les clients. Les banquiers se trouvaient alors en situation d'incertitude et non de risque, selon les termes de Knight [1921] et étaient des « spécialistes »⁵. Toutefois, les clients demandant des crédits étaient pour la plupart des entrepreneurs, les crédits étant destinés à financer des activités économiques. L'apparition du crédit pour les particuliers a transformé les pratiques, facilitant la consolidation, qui prit la forme de séries statistiques de plus en plus élaborées. Il faut d'ailleurs distinguer ici le crédit immobilier du crédit à la consommation : le second se prête plus facilement à la consolidation. Dans ce cas, le salarié de la banque a pour rôle essentiel de recueillir une série d'informations sur les clients, la décision est prise informatiquement, sur des bases statistiques. Notons que l'organisation diffère d'une banque à l'autre. La banque A donne des délégations plus importantes que la banque B, plus proche des banques commerciales, qui ont choisi que la plupart des décisions soient fondées sur le score des clients et soumises à l'approbation des supérieurs.

Les crédits représentent une part non négligeable du travail des salariés bancaires – lors de mes observations, environ la moitié des entretiens observés aléatoirement étaient consacrés à des crédits. Comment les salariés qui se définissent comme des vendeurs intègrent-ils cette tâche ?

3.1. De simples interfaces ?

Une première façon de décrire la commercialisation des crédits dans les agences bancaires contemporaines consiste à présenter les salariés comme de simples interfaces entre la machine et le client. Ils se contenteraient de remplir les cases nécessaires à l'évaluation statistique du risque. Dans les ESC, notamment dans les guichets des grands magasins, où les clients se rendent pour la plupart afin d'obtenir une carte de fidélité assortie d'une « ligne de crédit » allant de 500 à 3 000 euros, il est fréquent que salarié et client s'accordent pour considérer que seule la machine prend la décision et

⁵ Pour Knight, le risque est probabilisable, donc il s'agit d'une incertitude mesurable par une probabilité « objective », et il peut être consolidé. En revanche, l'incertitude correspond à des situations non mesurables, et donc à une probabilité « subjective » et elle nécessite l'expertise. L'incertitude a lieu quand la situation est unique et qu'il est impossible de constituer des échantillons. Les décisions ne peuvent être prises en situation d'incertitude que par l'exercice d'un jugement, ou la formation d'opinions.

que le salarié a pour unique rôle de la faire fonctionner. Dans les agences bancaires en revanche, les clients considèrent davantage que le salarié a un rôle dans la décision. Pour eux, l'échange renvoie avant tout au registre du juge. Certains se montrent très déferents, apportent de nombreux documents, donnent tous les détails et même plus qu'il ne leur en est demandé sur eux-mêmes afin de faire la preuve de leur honnêteté. D'autres sont au contraire hautains, presque agressifs, justement parce qu'ils envisagent la rencontre avec le salarié bancaire comme un rapport de force.

Les salariés bancaires usent de techniques pour euphémiser le processus d'évaluation. Plus ils sont expérimentés et plus ils sont habiles dans le jonglage entre une interaction cordiale et le recueil d'informations nécessaires à la prise de décision. L'interrogation est l'un des savoir-faire professionnels essentiels des salariés bancaires, nécessaire pour toutes les interactions bancaires car les outils statistiques utilisés pour l'évaluation du risque ont progressivement été adoptés par le marketing [Lazarus, 2010]. Connaître le client permet de l'évaluer mais surtout de commercer avec lui.

3.2. Respect des règles et contraintes

Le crédit ne peut être perçu comme une « vente » anodine car il est largement encadré légalement. Les diverses lois de protection du consommateur, notamment depuis la loi Scrivener de 1978, visent à ce que les clients prennent des crédits en connaissance de cause. Ainsi, la loi Lagarde de 2010, entrée en vigueur en 2011 impose-t-elle désormais aux banques et ESC d'apposer sur tous leurs documents publicitaires la mention « un crédit vous engage et doit être remboursé ». Mais, avant cette loi, les prêteurs avaient déjà l'obligation de fournir aux emprunteurs une série d'informations, de clarifier leurs tarifs, ainsi que de laisser aux souscripteurs un délai de rétractation.

Souvent, ces délais de rétractation sont perçus et présentés par les conseillers comme des gênes, en particulier pour des crédits à la consommation, retardant la mise à disposition des sommes. D'autant que les banques sont en concurrence pour ces prêts avec les ESC qui proposent des crédits directement sur les lieux de vente⁶. Il arrive très fréquemment que les salariés, pour « arranger » leur client, vieillissent la date de demande de prêt : l'emprunteur perçoit alors les fonds sans attendre. Ces pratiques ne sont pas légales, mais, en l'absence de réclamations des clients, les banques prennent peu de risques de se voir sanctionnées.

Pour les crédits immobiliers, les règles sont appliquées avec beaucoup plus de rigueur. Ces crédits sont centralisés dans des services spécialisés qui ne sont pas en contact avec les clients et ne subissent donc pas de pression de leur part pour assouplir les procédures. Dans ce cadre, les « conseillers » ne doivent pas seulement se plier à la loi et à ses contraintes, mais aussi aux règles internes. En effet, ces crédits ne sont pas accordés sur la base d'évaluations statistiques des situations individuelles des clients mais sur des paramètres définis : taux d'endettement, stabilité dans l'emploi et dans

⁶ Les ESC n'attendent pas sept jours pour débloquer les fonds, mais accordent le crédit immédiatement en s'engageant contractuellement à reprendre la marchandise et le crédit en cas de changement d'avis du client – cette clause légale n'est toutefois jamais présentée au client, qui la fait très rarement jouer.

la vie familiale. Ceux-ci sont vérifiés par une série de documents que les conseillers doivent demander aux clients.

Crédits immobiliers et à la consommation ne sont donc pas seulement des « produits » à « vendre », mais impliquent toujours des évaluations qui demandent aux salariés un travail parfois fastidieux de recueil d'informations, de vérification de documents, de formulaires à remplir et faire signer, etc. Alors que les clients sont *a priori* d'accord pour les prendre, les contraintes multiples qui entourent ces produits les rendent fastidieux aux yeux des employés. En outre, les clients sont souvent très impliqués. Ils se montrent parfois pressants si les délais sont trop longs et irrités lorsque les conseillers font des erreurs et se montrent « incompetents », ce qui est fréquent d'après mes entretiens avec des emprunteurs. Il est intéressant de réfléchir aux liens entre cette incompetence ressentie par les clients et les changements stratégiques et organisationnels des banques de détail contemporaines.

3.3. De la tâche noble à la corvée

Un questionnaire passé auprès d'étudiants en licence professionnelle « banque » effectuant un apprentissage par alternance dans des banques de détail peut nous aider à comprendre cette « incompetence » en réfléchissant à la place que l'organisation bancaire donne au crédit. Lors du passage du questionnaire (une vingtaine de questions ouvertes), ils sont depuis six mois en poste dans une agence tout en suivant une formation théorique. La plupart d'entre eux sont affectés au guichet, mais certains ont déjà reçu des clients en rendez-vous individuels. La vente de crédit est très marginale dans leur expérience de jeunes salariés bancaires. Ainsi, à la question : « Quel produit préférez-vous vendre ? », le crédit n'est mentionné que deux fois (sur 44 réponses), il apparaît aussi à deux reprises en réponse à : « Quel produit aimez-vous le moins ? » Avec pour explication qu'il est « trop complexe » et « difficile à vendre ». Un autre écrit : « Ils sont difficiles à monter, à vendre et ils sont contraignants. »

En fait, le crédit n'est pas défini par eux comme une tâche commerciale. Ce n'est pas ainsi qu'il a été construit dans les banques françaises, comme si leur « tournant commercial » l'avait laissé de côté. Ainsi, il n'entre que pour 40 % dans la composition du produit net bancaire, ce qui est l'une des proportions les plus faibles d'Europe (au Royaume-Uni, ce taux est de 60 %). Les banques françaises ont fait le choix de limiter les marges liées aux crédits, et notamment aux crédits immobiliers conçus comme des produits d'appel permettant de faire ouvrir des comptes à des clients jugés rentables et de gagner ensuite de l'argent en leur faisant souscrire des services, les bénéfices bancaires étant désormais principalement issus des moyens de paiement, des ventes de services multiples et de la tarification des incidents de paiement [Pauget et Constans, 2010].

Les objectifs des salariés n'incluent que faiblement le crédit. Si chaque crédit, immobilier ou à la consommation, représente une « vente », il est très rare que les banques mettent en place des campagnes, ou « challenges » autour des crédits. Lorsque c'est le cas, c'est uniquement autour de l'ouverture de lignes de crédit revolving, produit sur lequel la part de marché des banques est très faible en comparaison de celle des ESC (18 % pour les unes contre 82 % pour les autres en 2007 [Athling Management,

2007)). En revanche, les crédits immobiliers ne sont jamais l'objet de campagnes de vente, et les crédits à la consommation classiques très rarement. Le crédit est donc peu coloré comme produit « commercial » pour les salariés, à l'inverse des placements qu'ils sont fortement incités à faire souscrire à leur clientèle et très loin des services de la banque quotidienne (alertes sms, consultation des comptes sur internet, assurance garantie accident de la vie, etc.), qui sont à leurs yeux les produits les moins « bancaires » et les plus proches de l'« épicerie », ainsi qu'ont pu me le dire certains d'entre eux lors d'interviews.

En outre, le temps de travail exigé par les crédits est jugé non rentable. Parfois traités trop rapidement, il est fréquent que les dossiers de crédit – surtout immobiliers – imposent des allers et retours entre les agences et les services centraux, qui demandent des pièces justificatives oubliées, qui s'aperçoivent d'erreurs de calcul, etc. Ces embarras ajoutent au sentiment des salariés que les crédits sont « chronophages », bureaucratiques et bien éloignés de ce qui fait le sel de leur activité.

Il faut noter ici que l'objet crédit n'est pas en lui-même impossible à considérer comme un produit pour la vente. Ainsi, les ESC ont des systèmes de commercialisation du crédit très agressifs, incluant des objectifs de vente pour les salariés (100 000 euros par mois aux guichets de grands magasins, 600 000 pour les salariés des plateaux d'appel qui ne « perdent » pas de temps avec des ouvertures de cartes de fidélité). Martha Poon a également montré comment le crédit immobilier états-unien a été transformé en marchandise commerciale : octroyé de façon très stricte et proche du système français jusqu'au milieu des années 1990, il est devenu objet de commerce du fait de changements techniques et législatifs [Poon, 2009].

Les étudiants en licence professionnelle n'avaient pour la plupart, au bout de six mois, pas encore reçu de formation pour « faire » des crédits. Un argument pourrait être avancé pour expliquer l'abord tardif du crédit dans les formations : sa complexité. Toutefois, pourquoi le crédit serait-il plus complexe qu'un placement boursier ? D'un point de vue technique, au moins pour les crédits à la consommation, le crédit ne requiert pas de manipulation très compliquée, en dehors de la saisie informatique de données sur le client et de la vérification de pièces. Du point de vue de l'évaluation des besoins du client, le crédit paraît moins compliqué que les placements car les choix sont moins nombreux et les conséquences financières d'un crédit sont planifiables, tandis que celles de placements boursiers restent aléatoires. D'ailleurs, lorsque les banques sont condamnées pour défaut de conseil, c'est bien plus souvent pour avoir fait souscrire des placements hasardeux que pour des crédits.

Mon hypothèse est que les crédits ne sont pas prioritaires dans la formation dispensée aux nouveaux entrants car les formateurs travaillent à ce que les jeunes salariés définissent leur identité professionnelle en tant que vendeurs. Si la vente de crédit est plus complexe, ce n'est pas techniquement, mais c'est d'abord parce qu'elle fait apparaître les diverses figures sociales du banquier : elle implique une évaluation du client et une mise en scène de la banque comme une institution normative qui énonce les limites du possible [Lazarus, 2009b]. Les banques n'ont que peu fait entrer les crédits dans l'espace du commerce, avec ici bien sûr des nuances, depuis le crédit

immobilier – entièrement resté à l'écart – et le crédit renouvelable qui fait l'objet de campagnes de vente. Le crédit à la consommation classique étant intermédiaire. Les banques, contrairement aux ESC, donnent peu de place au crédit dans les objectifs assignés aux salariés.

L'incompétence semble « organisée » par la hiérarchie bancaire, qui ne présente que tard le crédit dans les formations et ne lui donne qu'une faible place dans les objectifs de vente des employés : c'est un service que la banque se doit de rendre, mais qu'elle ne met pas en avant. En formant les nouvelles recrues dans l'idée qu'ils ne sont que des vendeurs, l'organisation est « gênée » par les crédits qui ne peuvent être vendus qu'après avoir entrepris des vérifications sur les demandeurs, donc en sortant d'un rôle commercial pur. Dès lors, pour une part importante des conseillers bancaires que nous avons pu rencontrer lors de nos observations, le crédit est perçu comme une tâche un peu désagréable. Voilà peut-être l'une des évolutions importantes de la banque depuis son tournant commercial : le crédit qui était l'activité noble du « banquier », usant de son savoir-faire pour juger les clients, est devenu une forme de corvée pour le « commercial ».

4. Quelles conséquences sur la commercialisation ?

4.1. L'interrogation de l'identité de « commercial » par la vente de crédit

Le crédit s'insère donc mal dans la définition professionnelle des salariés bancaires en purs vendeurs, que leur hiérarchie cherche à imposer. Toutefois, nous l'avons dit, il représente une part non négligeable de leurs tâches quotidiennes. Quelle place lui donnent-ils alors ? Certains choisissent d'ignorer les injonctions à la vente et de se placer essentiellement dans les registres de conseiller et de juge. Ces salariés combinent savoir-faire technique (nécessaire au conseil) et rapport distancié à la course pour l'avancement. J'en ai rencontré dans les banques A et B, même si la banque A semble plus propice à ce type de professionnels, puisque son discours officiel est la proximité et l'attention aux clients. André, 56 ans, ancien directeur d'agence désormais conseiller clientèle en charge des crédits immobiliers dans la banque A est typique de ce que les plus jeunes salariés définissent comme le banquier « paternaliste ». Il est très inséré dans la région, aime à faire parler de leur « projet » les clients qui viennent le voir, leur donne des conseils depuis le choix du maître d'œuvre jusqu'à leur situation matrimoniale. Les collègues d'André respectent son savoir-faire et son expérience, mais considèrent qu'il est une survivance du passé. Ainsi, après la projection d'un film sur le mutualisme lors d'une formation interne, l'une d'elles me dit que « ce genre de chose c'est surtout pour faire plaisir aux anciens comme André ». Lui-même m'affirme : « Ma carrière est derrière moi. »

Pourtant, certains salariés plus jeunes ont des comportements proches de ceux d'André avec leurs clients, comme Anne-Marie, 36 ans, salariée de la banque B. Elle a deux jeunes enfants et travaille à mi-temps depuis leur naissance. Contrairement à André, elle est généraliste, reçoit des clients pour toutes sortes de questions, mais, comme

lui, endosse rarement la figure du vendeur, préférant largement celle du conseiller voire du sauveur. Elle sait cependant que cette attitude a un coût : elle ne progressera pas, et enrage de voir des jeunes à ses yeux peu compétents et aux comportements peu éthiques avec les clients prendre du galon. Pourtant, elle a refusé de devenir directrice d'agence il y a quelques années, car, me dit-elle, il lui aurait fallu mal se comporter avec les clients et elle préfère « pouvoir continuer à se regarder dans la glace le matin ». Ce type d'attitude est donc le fait de salariés qui ont choisi de rester à l'écart des courses aux promotions. Peu d'entre eux peuvent se le permettre, surtout s'ils viennent d'être recrutés. En revanche, les femmes ayant une dizaine d'années d'ancienneté, qui savent que la banque est le lieu d'un important plafond de verre, en particulier à partir du moment où elles ont des enfants, peuvent se distancier plus facilement. Anne-Marie est assez représentative de cette tendance. Cette distance ne l'empêche d'ailleurs pas d'atteindre ses objectifs, mais à ses yeux, elle le fait en « respectant » le client.

Lorsque Anne-Marie ou André montent un crédit, leur façon de faire est proche de celle de leurs collègues : ils posent des questions, proposent ou non un prêt, remplissent les documents administratifs et indiquent au client les détails du contrat. Toutefois, leur spécificité est double : d'une part, leur interrogation est plus détaillée qu'une liste de questions standard, elle vise à comprendre l'ensemble des questions financières entourant la demande qui leur est faite. D'autre part, ils n'hésitent pas à donner des conseils aux personnes qui viennent les voir, comme le fait Anne-Marie face à une femme agent de service hospitalier avec qui elle discute longuement du concours d'aide-soignante.

Par contraste, quel rapport avec le crédit entretiennent les salariés qui ont le plus fait leur identité professionnelle de « commercial » ? Pour eux, tout contact avec un client doit produire une vente, et tout le travail administratif est fastidieux. Xavier Roux estime qu'il s'apparente à un « sale boulot », car non prestigieux et risquant d'écarter l'image glorieuse du commercial [Hughes, 1996 ; Roux, 2006]. Toutefois, si l'administratif est perçu comme du temps perdu par rapport aux tâches commerciales construites comme centrales, il me semble que l'expression « sale boulot » est partiellement décalée, car le « boulot » en question est plus ennuyeux qu'impur, répugnant ou dégradant⁷. Il est ennuyeux car les qualités nécessaires pour être un bon vendeur (séduction, pouvoir de conviction ou capacité à inspirer confiance) ne lui sont que de peu d'utilité. En outre, l'informatique prenant la décision, les valeurs d'autonomie et d'initiative ne semblent pas non plus mobilisables autour de la vente de crédit.

Ces salariés qui voudraient ne voir que la figure du vendeur dans la banque n'endossent la figure de conseiller qu'en son sens minimal : ils conseillent des produits à leurs clients. Celle du juge est une corvée, aussi bien du fait des limitations légales

⁷ Hughes [1996, p. 81] insiste sur le fait que le sale boulot est lié à l'impureté. Ces tâches sont « physiquement dégoûtantes ou [...] symbolisent quelque chose de dégradant et d'humiliant », ce qui n'est pas le cas des tâches administratives. Ainsi, pour les salariés bancaires le sale boulot me semble davantage correspondre aux moments où il faut annoncer à un commerçant que sa ligne de crédit sera supprimée, à ceux où, au guichet, il faut refuser de donner une avance à une mère de famille venue demander 20 euros « pour acheter du lait aux enfants », ou encore à certaines formes de ventes imposées par les objectifs, mais que les salariés savent bien ne pas correspondre à des besoins réels des clients (comme des abonnements internet vendus à des clients ne possédant pas d'ordinateur).

et organisationnelles que parce qu'elle crée une relation moins propice à la vente agressive avec le client, tant respect des règles et rapport commercial semblent mal assortis. Dans le registre du vendeur, tout ce que dit le client devient une « opportunité commerciale ». Celui-ci n'est perçu qu'en tant que co-contractant. S'il rencontre des difficultés budgétaires, celles-ci sont niées, ou bien renvoyées à l'extérieur de l'agence bancaire, puisque les salariés le répètent à l'envi : ils ne sont pas des « assistantes sociales ». En revanche, les besoins sont l'occasion de conclure des ventes, et notamment de vendre des crédits.

Toutefois, tous les crédits ne se prêtent pas de la même façon à la vente. Le crédit à la consommation amortissable semble le plus propice à un rapport contractuel entre le client et la banque : la demande est en général claire, qu'il s'agisse d'un prêt pour une voiture ou pour des travaux, et même pour un crédit « personnel », qui n'implique pas que l'emprunteur indique l'objet de son crédit, les emprunteurs se présentent en sachant bien ce qu'ils veulent. Pour le conseiller, les tâches sont très routinisées et entièrement informatisées. Lorsque le montant du crédit est dans leur « délégation », ils peuvent l'accorder immédiatement si l'ordinateur estime que le client est un « bon risque ». Ils ne sortent alors que minimalement de leur définition professionnelle de « vendeurs », juste le temps de régler les aspects techniques de l'objet vendu.

Par contraste, les crédits renouvelables ou immobiliers, pour des raisons différentes, interrogent davantage l'identité professionnelle des salariés vendeurs. Je vais à présent me concentrer sur leurs caractéristiques.

4.2. Le commerçant et le crédit renouvelable

Julie a 29 ans, elle a suivi un BTS commercial, est entrée à la banque B à 23 ans et a gravi les échelons depuis le guichet jusqu'à sa position actuelle de « conseillère particuliers » dans une agence d'une banlieue nord de Paris en voie de gentrification, à la clientèle extrêmement diverse, ce qui n'est à ses yeux qu'une étape. Elle se définit comme une « commerciale ». Elle reçoit une cliente pour un crédit : celle-ci vit dans un logement trop cher pour elle et les HLM lui ont proposé un appartement qui correspond mieux à son revenu. Seulement, elle a une dette de loyer de 2 000 euros et ne pourra pas déménager avant de l'avoir soldée. La cliente a 28 ans, vit seule avec son fils et perçoit un salaire de 1 124 euros. Elle est africaine et parle français avec un léger accent. Julie parle « gentiment » à la cliente, lui disant par exemple : « Le problème, c'est que vous payez un trop grand loyer, le loyer il est trop fort. »

Toutefois, lorsque les questions se font plus techniques, Julie se fait plus floue. D'abord elle annonce qu'elle va racheter le crédit revolving que la cliente a souscrit auprès d'un ESC pour acheter un sac, en le transformant en un crédit amortissable. Finalement, après avoir rempli l'ordinateur des données sur la cliente, elle annonce qu'elle va lui ouvrir une réserve d'argent et ne parle plus de racheter le premier crédit. Elle donne une suite d'informations décousues à la cliente :

Julie : On peut vous faire un crédit de 2 100 euros, c'est une réserve d'argent, vous êtes pas obligée d'utiliser tout. Quand vous l'utilisez, il y a une mensualité de 20 %.

Il ne faut pas le garder sur une longue durée, mais c'est l'idéal pour une petite somme parce qu'il n'y a pas de frais de dossier. (...) Si un jour vous deviez avoir besoin de plus, on pourrait faire un crédit amortissable. Par contre, il y a sept jours de délai de réflexion, ce sera disponible dans sept jours. Pour la mensualité, on utilisera 2 000 euros, donc, c'est 40 euros.

La cliente essaie de comprendre combien cela va lui coûter et combien de temps elle devra rembourser :

Cliente : (rires gênés) Pendant combien de temps ?

J : Comme c'est un crédit où vous pouvez prendre au fur et à mesure et que vous pouvez rembourser comme vous voulez on ne peut pas établir de durée. À vous de dire : je mets un peu plus dessus si vous voulez rembourser plus vite.

L'aspect technique n'est pas développé : comment peut faire la cliente pour rembourser plus vite ? Par quel canal ? Julie ne détaille pas le coût du crédit, la part des intérêts et du capital dans les mensualités. Pourquoi faut-il vite rembourser ? Etc.

C : J'ai pas compris, je vais le retirer directement ?

J : En fait c'est un crédit, on le met en place, vous avez le droit de l'utiliser ou de ne pas l'utiliser. Si 40 euros ça vous convient, on laisse comme ça. Moi, mon conseil, c'est de mettre un peu plus de côté pour avoir au bout de quelques mois la somme pour rembourser. Il ne faut pas le garder un an, deux ans. Il faut que ce soit réglé dans l'année, dans six mois on fait un petit point.

Elle ne lui dit pas ce qui va se passer si elle se contente de 40 euros par mois : combien de temps le remboursement va-t-il durer⁸ ? Finalement, Julie s'aperçoit qu'elle peut faire autrement, et « propose » une autre solution à la cliente qui a déjà largement perdu le fil et qui, de toute façon, accepte tout :

J : Là on a la possibilité de faire une mensualité de 70 euros, ce serait peut-être mieux, comme ça ça vous fait rembourser plus vite⁹.

C : D'accord.

Le crédit revolving signé (avec une assurance présentée comme non négociable), Julie se lance dans « un petit tour de vos comptes ». Elle fait alors ouvrir à la cliente un livret d'épargne avec un virement permanent de 20 euros, qui s'ajoute à un virement déjà existant de 15 euros par mois en direction du livret de son fils. Puis, sous prétexte que la cliente a moins de 30 ans, elle lui fait souscrire une assurance décès qui ne lui coûtera que 1,20 € par mois, 1,73 à partir de 30 ans – et de plus en plus chaque année, assurance entièrement à perte puisqu'elle ne conduit pas à la constitution

⁸ Un calcul grossier en comptant des intérêts à 15 % annuels nous conduit à voir que des mensualités de 40 euros par mois pour un crédit de 2 100 euros nécessiteraient 87 mensualités, soit plus de sept ans (on calcule pour chaque mois : $S_n = S(n-1) - 40 + S(n-1) \times 15 / (12 \times 100)$). Les intérêts cumulés s'élevant alors à 1 380 euros.

⁹ Avec des mensualités de 70 euros, le crédit peut être remboursé en un peu plus de trois ans (même mode de calcul que précédemment). Les intérêts cumulés ne représentent alors « plus que » 560 euros.

d'un capital. La cliente est muette depuis un moment : elle laisse la « conseillère » imprimer des papiers puis signe. Elle semble considérer tout cela comme nécessaire à l'obtention du crédit dont elle a besoin.

Faire vendre un crédit renouvelable à un salarié dont l'identité professionnelle est principalement celle d'un vendeur pose la question du rapport de forces entre les deux « contractants ». En effet, la cliente est en position de sujétion [Guérin, 2000] : elle a besoin du crédit en question et acceptera tout ce qui lui sera imposé. Ainsi, Julie lui attribue d'office la carte associée :

J : Avec ce contrat-là, vous avez aussi une carte, vous pouvez utiliser cette carte plutôt que demander un virement, comme ça vous pouvez l'utiliser. Elle est gratuite la première année, les années suivantes c'est 15 euros. Je vous la fais, ensuite vous verrez si vous voulez la conserver ou pas.

Dans cet extrait, Julie donne le tarif à la cliente et lui précise qu'elle peut ne pas conserver la carte. Pourtant, un « détail » manque : elle ne lui a pas demandé son assentiment avant de dire « je vous la fais ». Ce type d'entretien est très prisé par les « commerciaux » : un client avec un besoin et démuné dans le rapport de forces pour car manquant de capital financier et culturel. La plupart des « conseillers » qualifient ces clients de « faciles ». En effet, Julie aura fait cinq ventes en moins de 30 minutes. Par contraste, la clientèle jugée « difficile » est celle qui demande des précisions, qui se méfie des produits vendus, mais surtout qui se sent suffisamment légitime pour refuser ce que propose le salarié.

Mais cet entretien fait apparaître un autre problème, qui est celui du décalage entre les compétences nécessaires à la vente et celles nécessaires au conseil budgétaire. En effet, la présentation du crédit renouvelable de Julie est pour le moins confuse, et elle ne semble pas en mesure de mieux l'expliquer. Après le départ de la cliente, elle me dit : « Le crédit revolving, moins t'en dis, moins t'embrouilles les gens. » Ce qui signifie qu'elle ne sait pas comment présenter ce produit d'une façon claire. Pourtant, la plupart des salariés sont d'accord sur le fait que ces crédits sont difficiles à manier et affirment que ce sont de « bons produits » s'ils sont « bien utilisés ». Toutefois, le mode d'emploi pour « bien les utiliser » se limite le plus souvent à : « Le garder le moins longtemps possible ». Hélène Ducourant [2009] montre que les conseillers des ESC proposent toujours la mensualité la plus faible possible. Je ne suis pas en mesure d'affirmer que cela soit toujours le cas dans les banques, toutefois, le faible montant de la mensualité est un argument récurrent dans la présentation publicitaire des crédits renouvelables. La loi Lagarde a d'ailleurs imposé un montant minimal visant à limiter le temps de remboursement de ces crédits¹⁰.

Certains clients demandent explicitement à ce que le montant des mensualités soit plus élevé que ce qui est proposé, mais cela nécessite de leur part une connaissance précise du fonctionnement de ces crédits et une certaine assurance face au « conseiller », ce qui est rarement le cas lors de ces demandes de crédit. Cela est également vrai pour les restructurations de dettes : les emprunteurs sont déjà endettés

¹⁰ Ainsi, un montant emprunté de moins de 3 000 euros doit être remboursé en trois ans maximum.

et attendent du prêteur rachetant leurs dettes qu'il améliore leur situation financière. Dès lors, si le « conseiller » leur laisse entendre que la souscription de produits supplémentaires améliorera leurs chances d'obtenir le crédit qu'ils demandent, ils sont peu enclins à refuser.

Ainsi, il apparaît qu'une façon très banale pour le salarié vendeur d'insérer le crédit dans son identité professionnelle de « commercial » est de suivre la stratégie générale des banques, qui est de considérer le crédit comme un produit d'appel. Le crédit en lui-même est peu rentable du fait du temps de travail qu'il nécessite, mais il engage le client dans une relation de long terme, et c'est cette relation qui peut être mise à profit financièrement. Cela est également vrai pour le crédit immobilier, mais de façon un peu différente.

4.3. La vente de crédit immobilier

Le crédit immobilier ne peut se résumer à une vente. Nous l'avons dit, il prend du temps, il impose que les figures du conseiller (au moins comme expert) et du juge (comme évaluateur et comme garant du respect des règles multiples) interviennent. Pourtant, de façon assez paradoxale, les clients qui souhaitent le plus rencontrer des commerçants sont ceux qui « font le tour » des banques à la recherche de crédit immobilier. Ces clients sont souvent très bien renseignés sur les modalités de mise en concurrence, ils ont lu des magazines de consommateurs, discuté de leurs projets avec familles et amis qui leur ont donné des « tuyaux ». Ils trouvent certains conseillers trop administratifs, eux qui cherchent un pur registre commercial. Ainsi, face à André, un jeune couple de 24 et 29 ans s'agace :

Le client : Comment ça se passe si on décide de travailler avec vous pour faire baisser ?

André : Pardon ?

Le client : Au Crédit agricole, ils nous ont fait une proposition très intéressante. [...]

La cliente : Est-ce que vous trouvez ça intéressant de travailler avec nous ?

André : Ça dépend de l'écart, si vous êtes à 4,40 ; je peux vous dire tout de suite non.

Le client : Au Crédit agricole, ils nous ont proposé 4,75.

La cliente : C'est vrai que Gaëtan est bon client. Le Crédit agricole, ils ont tout de suite su nous montrer leur intérêt. On a été enchantés mais on a continué notre prospection. [...]

Le client : Honnêtement, je trouve que c'est dommage qu'au premier rendez-vous les banques soient si frileuses. Il faut revenir 3-4 fois, c'est au troisième rendez-vous qu'on va réussir à se mettre d'accord et à travailler ensemble.

La cliente : Oui, parce que nous, on travaille tard, moi je finis à 6 heures, mon ami lui, il a des horaires de cadre. On n'a pas trop le temps, on a l'impression de courir.

Dès lors, tout pourrait se passer de façon idéale : les clients et les salariés seraient d'accord pour un rapport uniquement contractuel, le seul registre du vendeur apparaîtrait, permettant aux interlocuteurs de se mettre d'accord sur les particularités du crédit selon un rapport de forces favorable ou non au client en fonction de sa situation.

Mais les choses ne sont pas si simples. Je m'en aperçois dans une agence de la banque B, située dans un quartier parisien aisé, où se présente un « prospect » âgé de 30 ans et « commercial » dans l'automobile. Il annonce dès le début de l'entretien faire le tour des banques et ne vouloir parler que du taux. Celui proposé par la salariée qui le reçoit est supérieur à celui de « sa » banque, il n'empruntera donc pas à la banque B. Pourtant, il ne part pas immédiatement : il pose des questions techniques, demande des simulations, et finalement occupe 45 minutes du temps de la salariée « pour rien ». Cette dernière, cordiale avec lui, s'en plaint après son départ : il est lui-même commercial, il aurait dû savoir qu'il « abusait » en restant si longtemps.

Ainsi, même les clients *a priori* les plus disposés à se placer sur le registre du commerçant se trouvent finalement demandeurs d'explications et d'expertise. J'ai ainsi observé à la banque B, dans une agence située dans l'un des quartiers les plus riches de France, une cliente affirmer à un salarié qu'elle avait choisi de faire son crédit immobilier « avec lui » alors qu'elle avait reçu de meilleures propositions chez des concurrents, mais que lui seul avait su prendre le temps de lui expliquer correctement à quoi elle s'engageait. Comble de l'ironie, la cliente était cadre supérieur dans une entreprise de crédit à la consommation.

C'est qu'un crédit immobilier est pour la plupart des « particuliers » l'engagement financier le plus important de toute leur vie. Le prendre avec un commerçant n'est pas rassurant, un conseiller et un juge sont plus sûrs. Même si les courtiers immobiliers – qui ont connu une forte croissance et sont très prisés par de nombreux clients – créent un marché-prix [Karpik, 1989] du crédit immobilier, il s'accompagne souvent d'un marché-jugement. Il arrive d'ailleurs que des clients s'adressent aux deux : ils sollicitent un courtier pour obtenir une proposition intéressante en termes de prix, puis demandent à la banque détenant leur compte de s'aligner, ce qui leur permet de monter leur crédit avec un « conseiller » qu'ils connaissent.

En outre, y compris du point de vue de la négociation commerciale, les salariés peuvent avoir intérêt à faire intervenir les autres figures du banquier : en faisant sentir au client qu'il est évalué, et qu'éventuellement le crédit pourrait lui être refusé, il « entame la face » [Ducourant, 2009, p. 55] du demandeur, qui sera alors moins enclin à négocier les détails.

Le crédit immobilier nécessite donc que les différents registres soient présents : le registre commercial pour négocier les modalités du contrat, mais aussi le registre expert du juge et du conseiller. Ce jeu entre la banque-commerciale et la banque-

administration implique un important savoir-faire de la part des « conseillers » et peu d'entre eux sont en mesure de passer de l'un à l'autre facilement.

5. Conclusion

Si le crédit n'est pas prisé par tous les salariés bancaires, c'est qu'il est un obstacle à une définition professionnelle d'eux-mêmes comme de simples commerciaux. La hiérarchie bancaire, à travers les formations, les objectifs de vente et sa contribution à la rhétorique professionnelle, donne une place sinon marginale, au moins secondaire, au crédit.

Pourtant, cette activité est loin d'être marginale et secondaire dans les tâches effectives des salariés. Il apparaît alors plusieurs types d'approches de leur part : certains le traitent comme une corvée, qu'ils tentent d'accomplir le plus rapidement possible ; d'autres l'intègrent à leur identité de vendeurs, en voyant le crédit comme un produit d'appel leur permettant de nouer une relation avec des clients, laquelle pourra devenir fructueuse ; enfin, les salariés les plus distanciés vis-à-vis de la pression commerciale tentent de conserver une dimension de conseil non standardisé au cours de l'élaboration du crédit. Ils perçoivent alors le crédit comme le service bancaire le plus intéressant, précisément parce qu'il leur permet de créer un lien approfondi avec les clients.

Le crédit est donc un objet d'analyse central pour la sociologie de la banque de détail, puisqu'il permet de mettre à l'épreuve la définition de la banque comme un commerce comme un autre. Le prestige accordé au crédit par les salariés de la banque dépend de leur capacité à assumer les différents registres des quatre figures du banquier et de leur aisance à circuler entre les définitions de la banque comme commerce d'argent et comme institution sociale.

Bibliographie

- ATHLING MANAGEMENT (2008), « Pour un développement responsable du crédit renouvelable en France », Paris, CCSF.
- AVENEL C. (2003), « La relation avec aides sociales "du point de vue" des familles bénéficiaires », Cnaf, *Recherches et Prévisions*, n° 72, p. 37-52.
- BOLTANSKI L. et THÉVENOT L. (1991), *De la justification*, Paris, Gallimard.
- BRUN-HURTADO E. (2005), *Tous commerciaux ? Les salariés de l'agence dans les transformations de la banque des années 1990-2000*, Thèse de doctorat, Université d'Aix-Marseille.
- COURPASSON D. (1995), *La modernisation bancaire. Sociologie des rapports profession-marché*, Paris, L'Harmattan.
- DU COURANT H. (2009), *Du crédit à la consommation à la consommation de crédits. Autonomisation d'une activité économique*, Thèse de doctorat de sociologie, Université Lille 1.
- FALGERAS V. et PORLOUIS N. (1999), « De nouveaux outils pour gérer la relation client », *Banque magazine*, n° 605, p. 30-32.

- FAVAREL-GARRIGUES G., GODEFROY T. et LASCOUMES P. (2009), *Les sentinelles de l'argent sale. Les banques aux prises avec l'anti-blanchiment*, Paris, La Découverte, coll. « Cahiers libres ».
- FAVRET-SAAD A. J. (1977), *Les mots, la mort, les sorts*, Paris, Gallimard.
- GLOUKOVIEZOFF G. et LAZARUS J. (2007), *Évaluation d'impact des crédits projets personnels du Secours catholique, rapport intermédiaire pour le Secours catholique*, LEFI, Université Lyon II.
- GLOUKOVIEZOFF G. (2010), *L'exclusion bancaire*, Paris, PUF.
- GUERIN I. (2000), « Pratiques budgétaires des bénéficiaires de minima sociaux : capacités cognitives, vécu émotionnel de l'assistance et qualité des relations bancaires », *Revue d'économie financière*, n° 58, p. 29-46.
- HUGHES E. (1996), *Le regard sociologique. Essais choisis*, Paris, EHESS.
- KARPIK L. (1989), « L'économie de la qualité », *Revue française de sociologie*, vol. 30, n° 2, p. 187-210.
- KNIGHT F. (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, University of Chicago Press.
- LAZARUS J. (2009a), *L'épreuve de l'argent. Une sociologie de la banque et de ses clients*, thèse de doctorat de sociologie, Paris, EHESS.
- LAZARUS J. (2009b), « L'épreuve du crédit », *Sociétés contemporaines*, n° 76, p. 17-24.
- LAZARUS J. (2010), « La bancarisation du crédit », *Entreprises et Histoire*, n° 59, p. 28-40.
- PAUGET G. et CONSTANS E. (2010), *Rapport sur la tarification des services bancaires*, Paris, Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi.
- PARADEISE C. (1985), « Rhétorique professionnelle et expertise », *Sociologie du travail*, n° 1, p. 17-31.
- POON M. (2009), « From New Deal Institutions to Capital Markets: Commercial consumer risk scores and the making of subprime mortgage finance », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 35, n° 5, p. 654-674.
- ROUX X. (2006), *Vitrines et coulisses des relations bancaires, enquête sur des professionnels de l'argent et leurs clients*, Thèse de doctorat, Université de Versailles St-Quentin-en-Yvelines.
- ROUX X. (2010), « L'espace social du conseil dans les relations bancaires », *Sociologies* [en ligne]. Dossiers, *L'essor des métiers du conseil : dynamiques et tensions*, mis en ligne le 3 février 2010, consulté le 10 février 2012. URL : <http://sociologies.revues.org/3046>.