

DU RIFI FI DANS LE CRÉDIT¹

ConsoCrédit est une importante société spécialisée dans le crédit à la consommation. Sa structure commerciale est chargée de vendre des crédits à la consommation aux particuliers. Elle compte plus d'une centaine d'agence sur le territoire national, regroupées en directions régionales. Lorsque un contrat de crédit est conclu, le suivi du dossier, et principalement du remboursement du crédit, est assuré par le service Clientèle. Ce service gère notamment les problèmes d'impayés.

Organisation d'une agence commerciale

Une agence commerciale se compose d'une petite équipe chargée de la commercialisation des crédits sur une zone géographique donnée : une dizaine de chargés de clientèle, et un responsable des autorisations, supervisés par un chef d'agence. L'agence prospecte et traite avec les prospects par téléphone et par courrier.

- **le chef d'agence (CA)** dépend directement du directeur régional. Son rôle est d'animer, de motiver l'équipe de chargés de clientèle, et de relayer les informations et les directives du siège pour les actions promotionnelles. Il a également la responsabilité de la fixation du taux définitif du crédit proposé à un client. Le CA est responsable devant la direction régionale des objectifs fixés tous les mois par celle-ci, exprimé en volume d'affaires et en taux moyen des crédits accordés. D'autre part, le CA doit également se conformer aux directives du siège, qui veut en particulier que le taux d'appels téléphoniques aux agences demeurés sans réponse (TSR) ne dépasse pas 3% des appels.
- **les chargés de clientèle (CC)**. Leur rôle est de réceptionner les appels téléphoniques, d'effectuer le scoring du client potentiel, de lui faire une proposition commerciale, de monter le dossier et de le transmettre au responsable des autorisations après réception des justificatifs. Ce sont les seuls intervenants en relation avec les clients. Les CC travaillent essentiellement par téléphone et disposent d'un système informatique très performant, Profil, pour évaluer le « score » du client, et suivre chaque affaire en cours. Profil fournit notamment le taux du crédit à proposer en fonction du profil du client, du projet qu'il souhaite financer, etc. Ce taux est assorti d'un taux plancher, en deçà duquel un CC ne peut plus négocier seul, mais doit demander l'accord du chef d'agence. Les CC ont des objectifs mensuels déterminés par le CA. Ils ne touchent aucune commission sur les ventes et ils ont peu de marge de manoeuvre dans la négociation puisque le système informatique leur communique, pour chaque client, le taux de base à lui proposer ainsi qu'un taux minimum à ne pas dépasser. Pour les correspondances avec les clients, les CC doivent utiliser des lettres-types définies par le siège. À la fin de chaque journée, chaque CC doit remplir sur Profil un compte

¹ *Ce cas est une adaptation de l'analyse d'une situation personnellement vécue par un étudiant de l'ESC Rouen. Cette analyse a été effectuée par Geoffroy Dumon, Laurent Morel, Christophe Prat et Vimala Vilaihongs.*

rendu d'activité (CRA), détaillant le nombre d'appels pris, émis, le nombre de clients refusés, le nombre de dossiers montés, etc.

- le **responsable des Autorisations (RA)** décide de l'octroi des crédits en fonction du dossier et principalement des justificatifs fournis par les clients. Le taux d'endettement, la crédibilité du projet ainsi que les éventuels incidents de paiements passés sont aussi des critères de décision. Il dépend hiérarchiquement du chef d'agence. En revanche les procédures qu'il applique sont définies par la direction du risque au siège de ConsoCrédit. Le RA dispose de serveurs spécialisés lui permettant de vérifier la véracité de certaines données fournies par les clients (existence de la société, etc.)

Le système Profil dispose d'un module statistique qui permet à l'agence de mesurer sa progression, et à la direction régionale d'effectuer le reporting et d'analyser les performances des différentes agences. Profil permet l'analyse des appels téléphonique reçus et émis par les chargés de clientèle ; en particulier, il permet de connaître le taux d'appels demeurés sans réponse (TSR). D'autre part, il permet d'éditer à tout instant la liste des affaires en cours (LAC), pour lesquelles le client doit être relancé.

L'activité opérationnelle d'une agence

Le déroulement standard des opérations, pour un client cherchant à financer l'achat d'une nouvelle voiture à hauteur de 80 000 francs par exemple, est le suivant.

Le client potentiel appelle l'agence par téléphone. L'appel est « pris » par un chargé de clientèle (CC), qui lui demande s'il est déjà client de l'agence, et quel est son projet à financer. Si le prospect n'est pas déjà client d'une autre agence, le CC vérifie ou saisit ses caractéristiques personnelles : état-civil, situation familiale, situation professionnelle (employeur, statut du contrat, ancienneté), statut au regard de son logement (propriétaire, accédant, locataire), etc., puis son profil financier : revenus, charges détaillées (loyer, emprunt immobilier, autres crédits). Il lui demande ensuite de préciser les caractéristiques du projet : type de voiture, prix, nature du vendeur, existence et origine d'un apport personnel, etc. Cette phase est importante, car elle permet au CC de « sentir » la situation, et d'évaluer le risque que le prospect « fasse de la trésorerie ».

Le CC demande ensuite au client quelle est la somme maximale qu'il ne souhaite pas dépasser pour une mensualité de remboursement, ou quelle durée de crédit il envisage. Le système Profil établit alors le « scoring » du demandeur, et détermine une proposition en fonction des données fournies. Le taux proposé est un taux adapté au profil du client. Profil détermine aussi un taux minimum. Le CC peut négocier le taux avec le client jusqu'à ce taux minimum, mais ne peut pas descendre en deçà de son propre chef.

Si le client n'est pas intéressé, même au taux minimum, le CC peut demander au chef d'agence (CA) s'il est possible de faire un effort sur ce taux. C'est notamment le cas lorsque le taux minimum est supérieur à ce que propose la concurrence au client. Si le CA refuse, l'affaire s'arrête. S'il accorde un taux inférieur, le CC établit une proposition modifiée, et la propose au client.

Quand le client est intéressé, l'appel se termine, et le traitement administratif commence. Le CC envoie au client un dossier à remplir, comportant notamment une liste de Justifica-

tifs à fournir, en particulier les derniers bulletins de salaire, et un justificatif pour l'achat du véhicule (devis, etc.).

Si le client ne renvoie pas le dossier dans les 3 jours, le système Profil prévient le CC que le dossier n'est pas revenu, et qu'il faut relancer le client. La relance sera peut-être l'occasion de découvrir que le prospect n'est finalement plus intéressé : l'affaire sera alors classée.

Lorsqu'il a reçu le dossier rempli, le CC vérifie que toutes les pièces justificatives exigées par Profil sont bien présentes. Si ce n'est pas le cas, il demande au responsable des engagements (RA) si la pièce manquante est indispensable². Lorsqu'il juge le dossier complet ou au moins acceptable, le CC le transmet au RA.

Le RA examine alors le dossier, et l'évalue. En fonction des éléments dont il dispose, il procédera à des vérifications (bulletins de salaires manuscrits, par exemple), soit grâce à des bases de données spécialisées, soit par appel direct (à l'employeur en cas de doute sur un bulletin de salaire).

Si le RA juge le dossier satisfaisant, le crédit est alors accordé, et le financement est débloqué dans les 4 jours. Il arrive que l'accord soit donné en dépit du caractère formellement incomplet du dossier³. A l'inverse, si le RA doute de la solidité ou de la fiabilité du dossier, le crédit sera refusé. Ce refus est parfois davantage fondé sur l'intuition du RA, qui ne « sent pas » le dossier, plutôt que sur des éléments objectifs.

Une mauvaise ambiance générale

Au sein de l'agence, les relations sont tendues entre de nombreuses personnes. Elles sont particulièrement mauvaises entre le CA et le RA. Elles sont plutôt mauvaises entre le CA et les CC, et particulièrement les plus jeunes d'entre eux ; les CC ayant de l'ancienneté se montrent quant à eux plus neutres. Elles sont assez mauvaises entre les CC les plus jeunes et les CC plus anciens. En revanche, les relations sont globalement plutôt bonnes entre les CC et le RA.

Les relations entre le CA et les CC

Le CA manifeste une insatisfaction générale face au travail des CC. Il estime qu'ils ne sont pas assez réactifs face aux appels téléphoniques des clients - ainsi qu'en fait foi le taux d'appels demeurés sans réponse (TSR) fourni par Profil qu'il consulte régulièrement à partir du milieu du mois - et qu'ils ne relancent pas suffisamment les dossiers en attente - dont Profil lui fournit également la liste (LAC) : le CA édite cette liste chaque jour vers la fin du mois. Au total, il juge que les CC ne sont pas assez actifs pour que l'agence puisse atteindre l'objectif fixé à l'agence.

Les CC estiment être l'objet d'un véritable « flicage » de la part du CA. Ce dernier

² En fin de mois par exemple, le RA peut se montrer plus souple pour certains justificatifs ; par exemple, il acceptera un dossier qui ne comporte que deux bulletins de salaire au lieu des trois prescrits par les procédures.

³ Il arrive ainsi qu'en fin de mois, sous la pression du CA, le RA accepte de mettre en place un financement même si un justificatif (carte grise barrée, par exemple, dans le cas d'achat d'automobile) ne figure pas dans le dossier, contrairement à ce que prescrivent les procédures.

surveille le TSR, la LAC, leur rappelle sans cesse qu'ils doivent décrocher dès qu'un client appelle, relancer les clients en instance pour qu'ils renvoient leur dossier, s'assure qu'ils remplissent de façon détaillée le CRA sur Profil en fin de journée, ouvre lui-même le courrier et distribue les dossiers retournés par les clients aux CC après avoir calculé le montant total... Les CC jugent qu'en étant en permanence sur leur dos, le CA les prend pour des gamins.

Pour les CC, le montage d'un dossier avec un prospect prend de 10 à 20 minutes, pendant lesquelles ils ne peuvent pas prendre un autre appel, le premier client risquant de se sentir « négligé » ; de plus, l'activité n'est pas régulière au cours de la journée : lorsque tous les CC sont en ligne, le TSR ne peut qu'augmenter... De même, la relance se fait au détriment du TSR. Alors qu'ils jugent que leur travail devient de plus en plus administratif (ils doivent éditer de plus en plus de documents standardisés pour les clients, remplir le CRA, etc.), les CC reprochent au CA de préférer le « flicage » à l'animation de l'équipe et à leur formation. Enfin, l'autorisation d'accorder un taux inférieur au taux minimum proposé par Profil est aussi l'objet de rancœurs : lorsque le CA la refuse parce qu'il craint que l'objectif de taux moyen de l'agence ne soit finalement pas atteint, les CC lui reprochent la politique de taux trop élevés de ConsoCrédit, qui ne permet pas d'atteindre l'objectif fixé à l'agence. Les CC ont le sentiment de n'avoir que très peu de marge de manoeuvre dans la négociation.

Les CC les plus jeunes sont les plus virulents dans leurs critiques envers le CA. Les plus anciens adoptent une attitude plus résignée.

Les relations entre le CA et le RA

Les relations entre le CA et le RA sont ouvertement conflictuelles. Les tensions sont particulièrement manifestes en fin de mois, et lorsque le RA refuse d'accorder un crédit parce qu'il ne « sent pas » le dossier.

Le CA reproche au RA de ne rien faire, de passer son temps à se balader dans l'agence, de discuter avec les CC et de trop les renseigner.

S'il relève hiérarchiquement du CA, le RA estime qu'il n'a en fait pas de comptes à lui rendre, puisqu'il n'est lié à aucun objectif. Sa mission est de respecter les procédures d'octroi des crédits, définies par la direction du risque, au siège de ConsoCrédit.

Le RA juge donc que le CA n'a pas à le surveiller comme il le fait. En particulier, l'habitude qu'a le CA en fin de mois de « s'installer » dans le bureau du RA pour vérifier que les dossiers qui lui sont remis le matin sont bien traités et financés dans la journée l'irrite au plus haut point. Le dernier jour du mois, le CA « racle les fonds de tiroir », essayant de faire traiter en urgence par le RA tous les dossiers en attente, y compris les petits crédits de moins de 5 000 francs qui ne sont normalement pas prioritaires.

Les relations entre les CC

Les relations entre les CC ne sont pas très bonnes. Elles opposent les CC les plus jeunes à leurs aînés, qui ont plus de 10 ans d'expérience.

Les plus anciens estiment que les jeunes ne sont pas assez professionnels, particulièrement dans leurs rapports avec les clients. Les jeunes CC estiment que les anciens leur donnent trop de leçons, alors même qu'ils ne sont pas capables d'exploiter toutes les possibilités des outils informatiques dont ils disposent et qui pourraient leur permettre de travailler pratiquement sans papier.

Les relations entre les CC et le RA

Elles sont très bonnes entre les jeunes CC et le RA. Entre le RA et les CC les plus anciens, les rapports sont moins chaleureux : les CC ont tendance à reprocher au RA d'être trop sévère sur certains dossiers.

QUESTIONS

Comment interpréter les relations entre les différents membres de l'agence commerciale ?
Quelles modifications proposeriez-vous pour « pacifier » ces relations ?