

LES PROFESSIONNELS DE LA BANQUE: LE CAS DES CHARGÉS DE CLIENTÈLE

OS PROFISSIONAIS DO SETOR BANCÁRIO: O CASO DOS ENCARREGADOS DA CLIENTELA

Didier **RETOUR**

Michel **DUBOIS**
michel.dubois@upmf-grenoble.fr

Marc-Eric **BOBILLIER**
marc-eric.bobillier@upmf-grenoble.fr

Résumé

L'objet de cet article est de mieux cerner les compétences mobilisées par ces professionnels bancaires et d'examiner les implications managériales. Dans cette perspective, à la suite d'une recherche menée au sein de plusieurs banques et basée essentiellement sur des observations in situ, nous présentons tout d'abord le travail réel des chargés de clientèle, avant d'analyser les conséquences pour les personnes responsables du management de cette catégorie de personnel.

Mots clés: Compétences – Professionnels – Clientèle – Travail Réel.

Resumo

O objetivo deste artigo é de melhor delimitar as competências mobilizadas pelos profissionais do setor bancário e examinar as implicações administrativas. Nesta perspectiva, como resultado de uma pesquisa realizada em vários bancos e baseada essencialmente nas observações in loco, apresentamos primeiramente o trabalho real dos encarregados da clientela, antes de analisar as consequências para as pessoas responsáveis da administração desta categoria de pessoal.

Palavras-chave: Competências – Profissionais – Clientela – Trabalho Real.

Introduction

Quotidiennement nous sommes confrontés lors d'un achat d'un billet de train à la gare, de la préparation d'un voyage d'affaires ou d'agrément dans une agence, d'une demande spécifique auprès d'un centre de sécurité sociale ou d'une caisse d'allocations familiales, du règlement d'un dossier d'accident avec son assureur, ... à une situation où un professionnel assisté d'un système d'information accessible à partir de son poste informatique et en présence d'un client tente d'établir un conseil ou de résoudre un problème posé.

On retrouve cette situation typique lorsque nous nous rendons à une banque pour demander conseil sur un placement, obtenir un crédit, ouvrir un compte spécifique, ... Nous sommes alors accueillis par une personne souvent dénommée "chargé de clientèle" qui, avec l'aide d'un poste informatique, va s'efforcer de répondre à nos attentes et de solutionner nos problèmes. Ces salariés aidés dans leurs activités par des systèmes informatiques de plus en plus évolués symbolisent un grand nombre de professionnels au sein d'une économie de la connaissance en plein développement.

L'objet de cet article est de mieux cerner les compétences mobilisées par ces professionnels bancaires et d'examiner les implications managériales. Dans cette perspective, à la suite d'une recherche menée au sein de plusieurs banques et basée essentiellement sur des observations in situ, nous présentons tout d'abord le travail réel des chargés de clientèle (1) avant d'analyser les conséquences pour les personnes responsables du management de cette catégorie de personnel (2). Au préalable, définissons et caractérisons ce qu'est un professionnel.

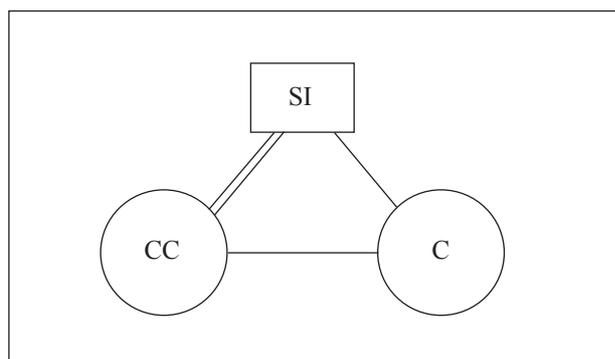
Sur la base de l'analyse proposée par Vincent Degot (1990), en mobilisant le qualificatif de professionnel, nous nous référons à des salariés qui confrontés à des situations plus ou

moins typiques et précisément définies auront des réactions adaptées: "le professionnel est conduit à prendre des décisions d'une manière relativement autonome, à choisir rapidement des solutions, étant donné les intérêts en vue desquels il agit et les informations dont il peut disposer" (Degot, 1990, p. 78). L'auteur précise un peu plus loin: "le professionnel sélectionne et diffuse des informations qui lui semblent nécessaires pour sa mission, afin d'expliquer et de convaincre" (Degot, 1990, p. 81). Ces descriptions s'appliquent parfaitement aux chargés de clientèle bancaires que nous avons observés en pleine activité.

1 Le travail réel des chargés de clientèle

Afin de cerner les activités réellement conduites par ces professionnels, nous avons assisté, au sein de deux banques différentes aux rendez-vous menés par 36 chargés de clientèle avec un client et avec l'aide éventuelle d'un poste informatique mobilisé à sa guise par le chargé de clientèle. Cette configuration rassemblant trois éléments liés entre eux est aussi intéressante en soi car elle constitue une triade dont la caractéristique essentielle est sa tendance à se diviser pour former une coalition de deux de ses éléments contre la troisième (Caplow, 1984). En l'occurrence, il s'agit d'observer si on remarque une "alliance" en termes de compétences et de relations entre le chargé de clientèle (CC) et le poste informatique (SI) *versus* le client (C) ou entre le poste informatique et le client *versus* le chargé de clientèle ou encore entre le client et le chargé de clientèle *versus* le poste informatique (cf. Schéma).

Le schéma ci-dessus symbolise ainsi par exemple une alliance de fait entre le chargé de clientèle et le système d'information *versus* le client. Chaque membre de cette triade possède des caractéristiques propres.



1.1 Caractéristiques de chaque membre de la triade observée

- Le client se présente à la banque à la recherche d'un conseil, d'un produit, d'un service, d'une information, d'une explication, d'un contact, ... Son niveau de connaissances des produits bancaires est très variable: il dispose de quelques informations basiques ou au contraire a réuni un dossier complet et maîtrise déjà des informations ou des connaissances bancaires (par exemple, sur les taux du marché, les différentes modalités de crédit possibles, etc.) via la consultation de sites bancaires internet ou la lecture de magazines spécialisés. Pour Gerbaix (2000) et Cledy (2000), face à un client "averti", le chargé de clientèle perd une partie de ses prérogatives et de son pouvoir devant un client plus indépendant et autonome. Une diminution des communications informelles et formelles qui permettent au conseiller de développer une véritable relation avec son client est observée. Les clients internautes se prêtent davantage à des comparaisons avec la concurrence. Ainsi, plusieurs fois, nous avons pu nous-même observer des clients arriver devant le chargé de clientèle avec un tableau comparatif des taux de remboursement de crédit proposés par des banques concurrentes et élaborés par eux-mêmes.
- Le poste informatique permet au chargé de clientèle d'accéder immédiatement au système d'information (SI) de la banque et de 1) disposer des caractéristiques, des

états des comptes de ses clients et de leurs historiques, de leur appartenance à tel ou tel segment de marché, etc. 2) pouvoir réaliser des calculs et des simulations rapides à partir d'hypothèses émises par le client ou par lui-même 3) établir les documents nécessaires au terme d'une vente d'un produit ou après un diagnostic permettant au client de repartir avec une offre formalisée. Le SI est principalement un ensemble d'outils d'assistance au conseil offrant une aide à la gestion des informations collectées et un support à la négociation vis-à-vis du client. Les SI bancaires se révèlent être davantage des systèmes interactifs d'aide à la décision que de véritables bases de connaissances ou des systèmes experts (Retour, 1985).

- Le chargé de clientèle exerce trois grands pôles d'activités requises par son entreprise: 1) une activité commerciale avec une logique de vente de produits et de services bancaires 2) une activité relationnelle significative puisqu'il est en contact direct avec ses clients dont les profils sont très variés en terme de connaissances bancaires et de capacités d'expression et de raisonnement 3) une activité administrative comprenant à la fois la gestion des documents contractuels (préparation, édition, signature, archivage, etc.) et le renseignement actualisé de la base données clientèle. Souvent de formation bac + 2, il est invité par sa banque à une mobilité commerciale le conduisant à changer de clientèle tous les 3 ou 4 ans.

Examinons maintenant comment interagissent concrètement ces trois acteurs au sein de la triade ainsi constituée.

1.2 Les modalités concrètes d'interaction au sein de la triade

Nous avons cherché à caractériser les modalités d'interaction lors des rendez vous entre un chargé de clientèle et son client. A cette fin, nous avons étudié l'importance et la nature des différentes

relations croisées (dyadiques ou triadiques) selon la complexité du cas client (“simple” *versus* “complexe”) et du niveau d’expertise du client (“peu averti” *versus* “très averti”). Les conseils qualifiés de “simple” par les chargés de clientèle se rapportent à des négociations de découvert, des renseignements sur des forfaits, des cartes bancaires, des promotions marketing divers, etc.). Les cas “complexes” ont trait à des dossiers de financement immobilier, des placements boursiers, des contrats d’assurance, etc. Les chargés de clientèle nous indiquaient si ils considéraient que le client qu’il venait de recevoir appartenait au groupe “averti” ou “non averti”.

Méthodologie

La collecte des données a été réalisée par observation non participante (n=36) après avoir

obtenu l’accord du client et du chargé de clientèle. Des fiches d’observation pré-testées ont permis de formaliser la nature des interactions: échanges d’informations; conseils et explications; calculs et simulations; édition de documents; échanges relationnels,... et d’identifier les différents sens de direction de l’interaction: chargé de clientèle vers client (CC→C); client vers chargé de clientèle (C→CC); chargé de clientèle vers poste informatique (CC→SI); chargé de clientèle vers client via le SI (CC→SI→C); client vers le chargé de clientèle via le SI (C→SI→CC). La durée des observations est d’une heure correspondant à la durée du rendez-vous.

La quasi-totalité des interactions (plus de 85%) et quel que soit le type de prestation s’effectue en relation dyadique (bilatérale) soit entre le conseiller et le client, soit entre le conseiller et le SI (tableau 1).

Tableau 1 - Caractéristique générale des échanges (dyade vs triade) selon le type de cas-client (n = 36 observations)

	Toutes prestations confondues (n = 6 observations)	dont crédit immobilier (n = 6 observations)	dont crédit consommation et Bourse (n = 6 observations)	Dont contrats d’assurances (n = 6 observations)	Divers (n = 18 observations)
Dyadique	2748 (89 %)	530 (85%)	248 (76%)	512 (92%)	1458 (91%)
Triadyque	354 (11 %)	95 (15%)	78 (24%)	44 (8%)	137 (9%)
Total	3102 (100 %)	625 (100 %)	326 (100 %)	556 (100 %)	1595 (100 %)

Les données consignées dans le tableau 2 indiquent que les échanges concernent principalement une simple transmission d’informations (78% des interactions). L’essentiel des séquences d’échanges a pour ambition de renseigner par des données diverses la situation souhaitée par le client pour bien clarifier les termes du contrat (chargé de clientèle vers client), aider à

la construction du dossier (client vers chargé de clientèle) et à son traitement ultérieur (chargé de clientèle vers SI). Le chargé de clientèle a un rôle très actif voire “monopolisateur” dans la gestion de l’information pendant l’entretien. Le représentant de la banque domine l’échange, cadre le client autour de questions essentielles relatives au dossier.

Tableau 2 -Type de modalités d'interaction lors de la relation clientèle (n = 36 observations)

	Total de séquences interactives	dont simple transmission d'informations	dont explications et conseils	dont calcul et simulation
Conseiller → Client	1434 (46%)	1018 (71%)	416 (29%)	-
Client → Conseiller	855 (28%)	817 (95,5%)	38 (4,5%)	-
Conseiller →SI	459 (15%)	258 (56%)	-	201 (44%)
Conseiller →SI → Client	305 (10%)	264 (86,5%)	41 (13,5%)	-
Client → SI → Conseiller	49 (1%)	49 (100%)	-	-
Total	3102	2406 (78%)	495 (16%)	201 (6%)

La nature des interactions mises en œuvre lors des entretiens semble fonctionner indépendamment de la difficulté de la prestation. En effet, globalement, les

explications et/ou conseils représentent respectivement 19% et 22% des relations lors des cas simples et des cas complexes (cf. tableau 3).

Tableau 3 - Type de modalités d'interaction mobilisées par le conseiller bancaire lors de la relation clientèle selon des cas clients simples ou complexes (n = 36 observations)

	Cas-client simple (1032 séquences d'interaction)			Cas-client complexe (1166 séquences d'interaction)			Total
	Simple transmission d'informations	Explications et/ou conseils	Calcul et simulation	Simple transmission d'informations	Explications et/ou conseils	Calcul et simulation	
CC → C	526	182	-	492	234	-	1434
CC → SI	113	-	74	145	-	127	459
CC → SI → C	119	18	-	145	23	-	305
	758 (74%)	200 (19%)	74 (7%)	782 (67%)	257 (22%)	127 (11%)	

En complément de ces premières analyses, nous nous sommes intéressés aux interactions langagières lors de la relation clientèle. Dans un premier temps, tous les éléments (verbaux et autres) apparus lors du rendez-vous ont été retranscrits le plus fidèlement possible

grâce à un enregistrement audio (n=16). Une analyse quantitative du nombre de mots échangés et des tours de parole a ensuite été réalisée (tableau 4).

Tableau 4 - Score moyen de mots et de tours de paroles dans la relation clientèle selon la situation du client et le niveau d’expertise supposée et exprimée du client

		Cas-client simple		Cas-client complexe	
		Conseiller → Client (CC → C)	Client → Conseiller (C → CC)	Conseiller → Client (CC → C)	Client → Conseiller (C → CC)
Client “peu averti”	Nombre de mots	2413	626	2316	905
	Ecart type	(236)	(112)	(289)	(285)
Client “très averti”	Nombre de tours de parole	125	93	131	104
	Ecart type	(18)	(56)	(28)	(64)
Client “très averti”	Nombre de mots	3902	2788	4466	3234
	Ecart type	(345)	(684)	(413)	(287)
	Nombre de tours de parole	247	155	291	203
	Ecart type	(26)	(22)	(19)	(29)

Un effet d’expertise du client sur la production de l’activité langagière du chargé de clientèle est observé . Plus le client est considéré comme “averti”, plus le nombre de mots et de tours de parole du conseiller bancaire est important (respectivement, nombre de mots: M = 2364,5 *versus* 4184; nombre de tours de paroles: M = 125 *versus* 259). La nature du cas-client traité (simple *versus* complexe) n’a aucune incidence significative sur cette production langagière en ce qui concerne le nombre de mots (cas simple *versus* complexe: M = 3157,5 *versus* 3391) et le nombre de tours de paroles (respectivement: M = 186 *versus*

211). On ne constate aucun effet d’interaction entre ces deux facteurs.

En complément de ces résultats, le tableau 5 présente enfin la fréquence des échanges lorsque le SI est mobilisé lors du relation triadique. Un effet de l’expertise du client apparaît dans le niveau de mobilisation du SI . On ne constate pas d’effet sur la nature du cas-client traité . Le SI est peu utilisé en situation triadique lors de la relation clientèle. Lorsqu’il est mobilisé, c’est pour renforcer la construction de l’interaction avec une clientèle “avertie”.

Tableau 5 - Score moyen de mots et de tours de paroles lors de l’utilisation du SI dans la relation clientèle selon le type de cas-client et le niveau d’expertise supposée et exprimée du client

		Cas-client simple (triade CC → SI → C)	Cas-client complexe (triade CC → SI → C)
Client “peu averti”	Nombre de mots	94	86
	Nombre de tours de parole	5	4
Client “très averti”	Nombre de mots	443	582
	Nombre de tours de parole	21	32

1.3 Interprétation des résultats obtenus

Ce qui est le plus frappant dans les résultats qui viennent d’être présentés et qui rendent

compte des observations réalisées c’est le fait que l’importance et la nature des séquences d’interaction dépendent principalement de la représentation du niveau d’expertise supposée

du client par le chargé de clientèle et du comportement du client lors du rendez-vous. En d'autres termes, on ne peut pas dire que selon le degré de complexité de la situation présentée par le client, le chargé de clientèle met en œuvre un type d'échanges de complexité équivalente ce qui reviendrait mécaniquement à affirmer: "à un dossier simple correspond la mise en œuvre d'échanges simples et à un dossier complexe correspond des échanges de haut niveau et dans lesquels le SI serait fortement mobilisé". Tout va en fait être fonction de la façon dont le chargé de clientèle se représente le client en face de lui. S'agit-il d'un client "peu averti" ou "très averti"? Selon la réponse, va dépendre la nature des interactions mises en œuvre par le chargé de clientèle. Un client peu averti intervient très peu dans la relation avec le chargé de clientèle et se contente de fournir des informations au chargé de clientèle lorsque ce dernier lui en fait la demande. Au contraire, le client "très averti" se révèle beaucoup plus interactif quelle que soit la nature de la situation à traiter. De la même manière, les résultats font apparaître un effet de l'expertise du client sur le niveau d'utilisation du SI, indépendamment de la nature du dossier à traiter (cf. tableau 4). Il semble qu'il y ait dans ces circonstances un usage stratégique commercial du SI de la part du chargé de clientèle, utilisé alors au sein de la triade, comme un allié et un support dans la relation avec la clientèle, pour valider des décisions, appuyer et légitimer certaines propositions ou remarques du chargé de clientèle. Finalement, c'est à usage situé du SI auquel se livre le chargé de clientèle, c'est-à-dire non prémédité mais contextualisé. Le chargé de clientèle adapte ses propres compétences à la situation sociale et ajuste son dialogue aux compétences de l'interlocuteur. L'échange oral se module en fonction du niveau estimé de l'interlocuteur. La principale activité cognitive du chargé de clientèle consiste à estimer la compétence générale du client par rapport à sa demande. Les indices prélevés lors de l'entretien ont pour vocation à confirmer la représentation du niveau d'expertise supposé du client. La construction par le chargé de clientèle

de ce «modèle» du client permet de le comparer à différentes classes pré-établies de clients novices ou experts mis en mémoire. Ce modèle crée la performance de l'interaction. En effet, il permet d'obtenir un dialogue plus efficace en adaptant la terminologie et la complexité des notions bancaires à l'interlocuteur et en faisant correspondre des actions, des procédures et des modes de communication types. La compétence du chargé de clientèle est donc bien un ensemble articulé et un construit contingent issu de l'interaction.

En ayant à l'esprit les résultats et des interprétations qui viennent d'être présentés, quels enseignements peuvent être dégagés du côté du management et des responsables hiérarchiques de ces professionnels que représentent et symbolisent les chargés de clientèle?

2 Quels enseignements pour le management de la triade client, SI et chargé de clientèle?

Plusieurs conclusions et analyses s'imposent après avoir pris en compte les résultats précédemment exposés. Elles peuvent être structurées en référence à la nature des compétences mobilisées au sein de la triade (2.1.) et aux conséquences pour le management de la relation client, SI et chargé de clientèle (2.2.).

2.1 Les compétences mobilisées

2.1.1 Le rôle du client dans la relation clientèle actuelle

Le rôle du client dépend fondamentalement de son degré de maîtrise du dossier présenté et de la représentation par le chargé de clientèle du niveau de compétence de celui-ci. Nous avons clairement identifié et discuté cet élément lors de la présentation des résultats pour ne pas y revenir maintenant. En revanche, trois autres éléments méritent à ce stade d'être discutés. Le premier se réfère à la co-construction de la prestation. Le chargé de clientèle est dépendant d'un

certain nombre d'informations indispensables au traitement du dossier et détenues par le client. De la qualité de la relation entre le client et le chargé de clientèle dépend la qualité des données recueillies et la capacité du chargé de clientèle à cerner avec précision la nature exacte de la demande. Un climat de plus ou moins grande confiance s'instaure inévitablement entre les deux acteurs. Le chargé de clientèle doit être un professionnel de la conduite d'entretien. Ceci est vrai quelle que soit le type de client avec lequel il est en relation: "peu averti" ou "averti". En revanche, un client peu averti accorde beaucoup d'importance à la dimension sociale de l'entretien. Il cherche à instaurer une relation presque affective avec son chargé de clientèle. Un client averti de son côté met davantage l'accent sur le caractère professionnel de l'échange. Il souhaite à la fois être convaincu par la qualité des arguments présentés et comprendre la nature du raisonnement. Le chargé de clientèle doit en conséquence non seulement proposer une solution au client mais avoir un rôle de pédagogue pour permettre à son client de s'approprier la solution proposée. C'est ici clairement une autre famille de compétences à détenir. Enfin, un troisième élément est à prendre en compte en ce qui concerne la clientèle. La proportion de clients avertis ne cesse de croître en raison à la fois de l'élévation générale du niveau de formation mais aussi du développement du nombre de clients internautes. Ces derniers comparent de plus en plus les propositions des organismes bancaires et financiers ce qui amplifie le risque d'une clientèle zapping allant de site en site pour trouver les meilleures offres (Bobillier Chaumon, Dubois, Retour, 2003). Les banques doivent donc déterminer dans ce nouveau contexte les éléments qui fondent leur avantage concurrentiel distinctif.

2.1.2 Le rôle du SI dans la relation

Le SI, nous l'avons vu, malgré d'indéniables potentialités dans l'informatisation du conseil bancaire (capacité de calcul, de simulation,

d'aide à la décision, etc.) est utilisé en situation clientèle de manière très ponctuelle. Son rôle est d'accompagner l'entretien clientèle. La mobilisation du SI dépend de la manière dont le client est représenté par le chargé de clientèle. Ce ne sont pas les caractéristiques intrinsèques du SI qui suscitent son utilisation mais l'usage que lui confère le chargé de clientèle. Sur ce point, il est intéressant de remarquer que nous n'avons pas noté de différence d'utilisation entre les banques étudiés, malgré le fait que les SI diffèrent. Concrètement, le SI permet de partager ponctuellement des informations entre le chargé de clientèle et son client pour faciliter la communication lors de l'entretien. De la sorte, cet outil est à la fois:

- une base de ressources en mettant par exemple à la disposition du chargé de clientèle une typologie des clients ce qui simplifie et facilite son travail d'analyse et de diagnostic et lui procure une efficacité indispensable avec les objectifs de productivité assignés; il y a aussi un usage stratégique commercial du SI, utilisé comme un allié et un support dans la relation clientèle, pour valider des décisions, appuyer et "légitimer" certaines propositions ou remarques du chargé de clientèle.
- un corps de contraintes qui doit être maîtrisé par le chargé de clientèle surtout en présence du client. Lors d'un rendez-vous, il est ainsi très vigilant à ne pas laisser s'instaurer de longues périodes de consultation entre le SI et lui, ce qui conduirait de facto à "abandonner" le client. Dans ce contexte, le chargé de clientèle utilise le SI pour des opérations simples qu'ils maîtrisent parfaitement lui permettant de continuer à dialoguer avec son client pendant ses transactions avec le SI. Pour le chargé de clientèle, il s'agit de garder le contrôle à la fois du SI, de l'entretien et de la demande du client.

La logique de conception du SI est principalement orientée sur une relation produit (dyade: chargé de clientèle – SI) au détriment d'une relation client (triade: chargé de clientèle – SI – client).

2.1.3 Le rôle du chargé de clientèle

Le chargé de clientèle apparaît largement comme un expert qui répond techniquement à la demande qui lui est formulée (démarche réactive) ou qui tente de susciter de nouveaux besoins lors des offres promotionnelles. La majorité des échanges se rapportent à de simples transmissions d'informations. La part des explications et des conseils, en face à face, ou via le SI, demeure relativement faible (de l'ordre de 20%) et sont délivrés de manière principalement standardisée. Le but du chargé de clientèle est de fournir grâce à des heuristiques générales toute l'information suffisante par rapport à la demande du client. Le chargé de clientèle se révèle prisonnier de la culture commerciale historique du métier. L'interaction reste encore très marquée par une orientation de commercialisation des produits encouragée par la stratégie commerciale de l'établissement au détriment d'une véritable personnalisation du service. Il demeure une logique contradictoire entre la vente promotionnelle de produits standard et une approche personnalisée du client. Il s'agit pour le chargé de clientèle d'intégrer au mieux ces deux tendances. Les compétences des chargés de clientèle s'avèrent en définitive un ensemble articulé et construit contingent issu de l'interaction avec son client.

Compte tenu de l'ensemble des analyses précédentes, quels enseignements complémentaires à l'attention des dirigeants des entreprises concernées par ce type de situations peuvent être formulés?

2.2 Les enseignements managériaux

La première conclusion qui se dégage de nos analyses est qu'il convient de bien discerner les multiples tensions auxquelles sont confrontés les chargés de clientèle: tension entre son niveau de compétence et celui détenu ou supposé détenu par ses clients; tension entre la personnalisation de l'échange et les conseils standardisés source d'efficacité productive, tension lorsque le chargé de clientèle doit mobiliser le SI et conserver une

qualité d'écoute et de dialogue avec son client; tension entre des clients de plus en plus nomades et volonté des entreprises à vouloir fidéliser ceux-ci; etc. Au sein de ce champ de tensions, une claire vision de l'évolution des compétences détenues et mobilisées par chaque acteur de la triade s'impose.

Dans cette perspective, le management des entreprises concernées doit d'abord définir précisément ce qu'elle souhaite mettre à la disposition de ses clients sur ses sites internet sachant qu'en transférant ainsi des informations et des connaissances vers ses clients, elle induit des conséquences directes sur la mobilisation des compétences de ses propres salariés, en l'occurrence les chargés de clientèle. Les dirigeants doivent avoir en outre à l'esprit qu'en termes stratégiques, plus l'entreprise donne des informations sur ses produits, plus les concurrents pourront se positionner en termes d'offres et plus la bataille concurrentielle se jouera sans doute sur d'autres paramètres et notamment la manière dont les clients sont traités lorsqu'ils sont reçus par les chargés de clientèle.

Ces derniers devront disposer d'indéniables ressources relationnelles et pédagogiques, de capacités d'autonomie et du sens de l'adaptation, autant de qualités à déceler lors des procédures de recrutement et à développer lors des programmes de formation. Sur ce dernier point, les exercices de simulation méritent certainement d'être développés. Ils permettent de mettre en exergue le rôle joué par le SI et d'observer comment les chargés de clientèle mobilisent ou pas cet outil et avec quels objectifs à l'esprit. Ces simulations doivent permettre également de pointer la manière dont les chargés de clientèle gèrent la relation avec le client lorsqu'ils mobilisent le SI. Ces exercices pédagogiques peuvent conduire en outre à l'amélioration ergonomique des interfaces de manière à ce que le chargé de clientèle puisse idéalement toujours garder le contact avec son client et ne pas être uniquement concentré sur son outil informatique. Indépendamment de la qualité ergonomique des interfaces, nos observations montrent clairement que l'usage de l'outil est fonction de sa maîtrise de l'informatique. Ce que

craignent très fréquemment les salariés, lorsqu'ils mobilisent l'informatique en présence du client, c'est de perdre le contrôle de celui-ci et de mettre au jour une certaine incompétence. Dans ces conditions, son usage se réalise qu'en cas de maîtrise absolue ou alors s'effectue en back office. L'encadrement doit conduire leurs salariés à admettre de ne pas avoir toujours le contrôle de la situation, qu'il s'agisse de la situation informatique ou de la situation clientèle. Mais cette prise de risque doit s'accompagner en termes managériaux de droits à l'erreur. Ces évolutions interrogent aussi de notre point de vue les critères d'évaluation des comportements professionnels et la définition des objectifs. A cet égard, les managers des professionnels doivent clarifier la part accordée à l'atteinte des objectifs commerciaux et la manière de les obtenir, c'est-à-dire le comportement professionnel de leurs chargés de clientèle. L'exercice est difficile puisque le manager ne peut généralement pas observer directement le comportement de ses collaborateurs en présence de leurs clients. La mesure est donc nécessairement indirecte: taux de fidélisation, enquête de satisfaction commerciale, etc.... Cette remarque renforce la pertinence des exercices de simulation tout en ayant à l'esprit le coût élevé de ce type de formation. Une autre solution consiste à demander à des chargés de clientèle d'assister à des entretiens commerciaux menés par l'un de ses collègues ou par son propre manager, en d'autres termes de se mettre dans la situation où nous nous sommes placés (observation non participante) très enrichissante sur les différentes manières d'opérer.

A travers les résultats de cette recherche, il apparaît clairement que le management des professionnels se complexifie en raison de la triple évolution des clients, des SI et des salariés eux-mêmes. Face à cette complexité croissante, la loi de la variété requise s'impose une nouvelle fois. C'est en multipliant les aides à l'égard de ses professionnels (par une meilleure compréhension de l'évolution de la clientèle, par des interfaces plus ergonomiques, par des formations et des évaluations appropriées, par la confiance et l'autonomie accordées, etc.) que l'entreprise accompagnera de façon pertinente

ses salariés.. Ces conclusions, mises en avant sur la base de nos observations du travail des chargés de clientèle, s'appliquent au management de très nombreux professionnels placés dans des situations de travail très voisines.

Bibliographie

BOBILLIER CHAUMON, M. E., DUBOIS, M.; RETOUR, D. Du rôle des sites bancaires dans le développement des compétences du client. *In*: DELOBBE, N.; KARNAS, G.; VANDENBERGHE, C. (Eds.), 12ème Congrès de Psychologie du Travail et des Organisations: Evaluation et développement des compétences au travail. UCL, Presses universitaires de Louvain, 1, 81-92, *Actes...*, 2003.

CAPLOW, T. **Deux contre un: les coalitions dans les triades**. Paris: Les éditions ESF, 1984.

CLEDY, J. L. **L'impact de l'utilisation des applicatifs et les répercussions de l'usage de l'internet sur l'activité du conseiller financier**, Montpellier, AIM, 2000.

DEGOT, V. Le professionnel, nouvel acteur dans l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai 1990, p. 77-87.

GERBAIX, S. **L'accès direct au SI par le client final via les media électroniques: quelles implications?** Montpellier, AIM, 2000.

RETOUR, D. L'intelligence artificielle aux portes de l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, n. 52, juin-juillet-août, 1985, p. 120-127.

Notes

¹ Nombre de mots $F(1,15) = 5.35$; $p < .001$; nombre de tours de parole: $F(1,15) = 4.48$; $p < .001$.

² Nombre de mots: $M = 90$ vs 512.5 ; $F(1,15) = 8.56$; $p < .0001$; nombre de tours de parole: $M = 4.5$ vs 26.5 ; $F(1,15) = 12.87$; $p < .0001$]. On ne constate pas d'effet de la nature du cas-client traité.

³ [nombre de mots: $M = 315.5$ vs 334 ; $F(1,15) = 0,97$; ns; nombre de tours de parole: $M = 13$ vs 18 ; $F(1,15) = 0,62$; ns] ni d'effet d'interaction entre ces deux facteurs.