

Les conséquences sur les compétences du chargé de clientèle du développement des compétences des clients *via* l'E-banking

*Michel DUBOIS**, *Didier RETOUR***,
*Marc-Éric BOBILLIER CHAUMON****

*Professeur de Psychologie du travail et Ergonomie, Université Pierre Mendès France, Grenoble2

**Professeur en Sciences de gestion, IAE de Grenoble

***Maître de Conférences en Psychologie du travail et Ergonomie, Université de Lyon 2

RÉSUMÉ

L'article étudie le développement des compétences des clients liées à la consultation des sites Internet et examine son incidence sur les compétences des chargés de clientèle (CC) en face à face. Une attention particulière est portée à l'utilisation des progiciels par le CC durant la relation clientèle. Plusieurs moyens méthodologiques ont été mobilisés : une étude des sites, un questionnaire en ligne, une analyse fonctionnelle des progiciels, des observations en présence du client et du CC. Les principaux résultats montrent que la consultation des sites bancaires permet à la clientèle de développer des compétences bancaires : les CC tiennent compte de cette compétence clientèle pour gérer leur relation en présence des clients ; les CC mobilisent leurs compétences en fonction des compétences détenues par le client pour rendre le service attendu. Dans ce contexte, la complexité du dossier présenté par le client devient secondaire dans la mobilisation des compétences du CC et les applicatifs bancaires à la disposition du CC sont utilisés en rapport avec le profil des compétences du client.

Mots-clés : Relations de service, Internet, Progiciel, Client, Chargé de clientèle, Compétence.

ABSTRACT

The article examines the development of competencies related to customer consultation websites and analyzes its impact on customer adviser's competencies in the later face to face relationship. We focus on the use of software applications by the customer adviser (CA) during the relationship with the customer. Several methodologies were used: a study of the websites, an online questionnaire, a functional analysis of software, observations in the presence of the customer and the CA. The main results show that the consultation of websites enables clients to develop competencies; the CA reflects this customers' competence to manage their relationship with customers; CA mobilizes its competencies based on the expertise held by the customer to perform the service expected in this context; the complexity of the case presented by the customer becomes secondary in the mobilization of the customer adviser competencies; the software available to the CA is used in connection with the competence profile of the customer.

Key-words: Service relationship, Website, Software, Customer, Customer adviser, Competence.

Cette recherche a été financée par le Ministère de l'Éducation Nationale de la Recherche et de la Technologie et le Centre d'Études de l'Emploi dans le cadre du programme Action Concertée Incitative (ACI) « Travail ».

Le domaine bancaire a développé un important arsenal de solutions technologiques dont de nombreux applicatifs informatiques. D'abord circonscrites au sein d'une relation « agent bancaire-système technologique »¹, elles recouvrent déjà depuis une quinzaine d'années avec le développement des technologies réseaux², un ensemble de gamme de services bancaires multiples, allant de la simple vitrine commerciale, à la gestion à distance de transactions financières, en passant par la consultation des comptes ou la simulation financière (Toufaily et Daghfous, 2006 ; Acharya, Kagan, Sobol, et Kodepaka, 2006). Malgré l'intérêt de l'e-banking en termes d'interactivité et d'accessibilité pour le client (ActivMedia, 2000 ; PricewaterhouseCoopers, 2000 ; Fridman, 2000 ; Ravi, Carr et Sagar, 2006), la relation de service s'inscrit toujours à un moment donné dans une relation physique avec un chargé de clientèle en agence (Walker et Johnson, 2005 ; Bendana, 2006). Certains clients utilisent ces ressources e-banking pour développer une compétence bancaire qui oblige le chargé de clientèle (CC) à (ré)-apprendre et (re)-concevoir une nouvelle forme de prestation de services en sachant s'insérer dans un service (ou dans une représentation de ce service) largement pré-construit par une partie de la clientèle (Siaw et Yu, 2004). Dans ce contexte, cet article se centre sur les effets des apprentissages de certains clients découlant de la consultation des sites bancaires sur la dynamique de mobilisation des compétences des CC lorsqu'ils se rencontrent ensuite au sein de l'agence. La contribution analyse de façon com-

plémentaire les modalités d'utilisation des progiciels par les CC en présence des clients.

Cet article centré sur le concept de compétence (du client et du CC) nécessite avant toute chose de présenter la définition retenue ici. Par compétence, nous entendons à la suite de Defelix (2003), « une combinaison de ressources d'une personne, dans une situation donnée, rendant capable de... ». La notion de combinaison de ressources laisse entendre que ces ressources peuvent être très variées. Il peut s'agir de données ou d'informations mises à la disposition des clients/salariés ou détenues par ceux-ci ; de connaissances et de savoir-faire acquis par la formation, par l'expérience, d'outils, d'instruments, de systèmes d'aide à la décision, de routines organisationnelles, d'attitudes, de traits de personnalités, de motivations, de savoir-être, d'éléments culturels (valeurs, identités)... En France (Tremblay et Sire, 1999 ; Jouvenot et Parlier, 2005), les compétences sont fréquemment classées en trois grandes catégories sous le triptyque : savoir (connaissances), savoir-faire (compétences techniques, opérationnelles, procédurales, instrumentales, cognitives...) et savoir être (compétences comportementales, relationnelles...). La compétence est toujours située : elle dépend d'une situation donnée, d'un contexte plus ou moins favorable, avec des marges de manœuvre temporelles, elles aussi, plus ou moins flexibles. L'expression « rendant capable de... » indique qu'il s'agit de quelque chose de tangible, d'opéra-

¹ Outils informatiques de gestion des comptes usagers ou clients pour l'agent (bases de données, SIAD, SE, etc.).

² Principalement *via* Internet.

tionnel et pas seulement d'une hypothèse ou d'un potentiel.

Afin de traiter la problématique de cet article, dans un premier temps, nous présentons le cadre théorique de notre recherche. Ensuite, nous montrons par des analyses empiriques comment les évolutions des compétences de certains clients liées à la consultation de plus en plus croissante des sites bancaires Internet représentent des enjeux sur les compétences mobilisées par les CC et l'usage des applicatifs informatiques par ces mêmes CC lors de la relation clientèle de face à face. Enfin, sur la base des résultats obtenus, une discussion générale examine la nature des compétences mobilisées par les CC et souligne de manière exploratoire les enjeux d'évolution des applicatifs bancaires.

I. DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES CLIENTS VIA L'E-BANKING : QUELS ENJEUX POUR LES COMPÉTENCES DES CHARGÉS DE CLIENTÈLE ?

Cette première partie a pour vocation d'examiner successivement le développement des TIC et des relations de services bancaires conduisant à l'augmentation des compétences des clients, source de nouveaux enjeux pour les compétences des CC et de mobilisation différenciée de ces mêmes compétences lorsque les CC se retrouvent avec le client.

I.1. Développement des TIC et relations de services bancaires

Via l'e-banking, les clients possèdent une possibilité accrue d'agir et d'inter-

agir en s'affranchissant des contraintes de temps, d'espace et d'expertise d'un tiers (*agir seul sans l'aide d'un conseiller mais avec l'assistance du dispositif*). Les capacités d'action, d'information et d'interaction du client internaute se trouvent ainsi accrues. Le client devient, de fait, un nouvel acteur bancaire (Lamouline, 1998 ; Gerbaix, 2000 ; Cledy, 2000 ; Mavri et Ioannou, 2006). Si des études montrent comment les TIC modifient les sphères socioprofessionnelles et organisationnelles du métier de CC et de la banque en général (Audet, 2004), plus rares sont celles qui, d'une problématique intra organisationnelle à une problématique extra organisationnelle (cf. schéma 1), cherchent à appréhender leurs impacts sur le client et les effets de ces impacts sur les modalités du service à rendre lors des relations de service ultérieures dans les agences (Peterson et Balasubramian, 2002 ; Plé et Lefebvre, 2004). La recherche présentée ici a pour ambition de combler en partie ce déficit.

I.2. TIC et développement de la compétence des clients

L'e-banking est utilisé par certains clients pour approfondir leurs connaissances et leurs compétences *via* le Net et pré construire leur service (Bernard, 2001). Les clients internautes, en naviguant de site en site, comparent ou recherchent les meilleurs services. Les usages identifiés montrent ainsi que certains internautes profitent des consultations pour acquérir un « savoir » et un « savoir faire » bancaire (connaissance des produits, de leurs modes de calcul, manipulation des comptes, obtention de données dans le cadre d'un

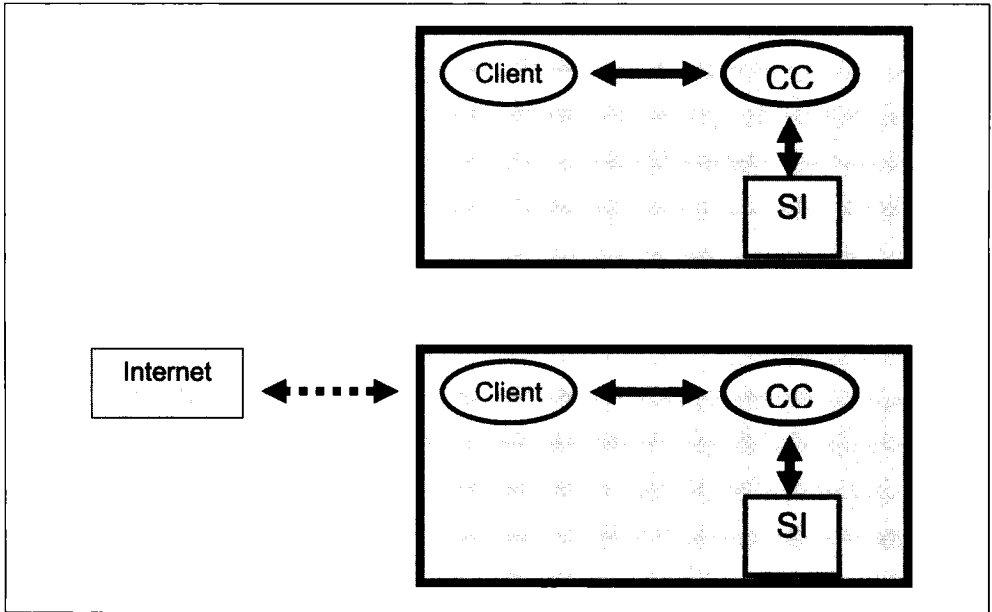


Schéma 1 : D'une problématique intra-organisationnelle à une problématique extra-organisationnelle.

prêt par exemple, comparaison, simulation) et développer une pro activité plus importante (Allard et Durringer, 2000 ; Prahalad et Ramaswamy, 2000, 2004 ; Bobillier Chaumon, Dubois et Retour, 2003). On assiste alors à un comportement plus « avisé et rigoureux » de certains clients (Rodie et Klein, 2000). La pré information et pré analyse de leur situation tiennent une place qualitativement différente dans la situation d'échange et dans les modalités de construction du service lors des rencontres en face à face qui sont utilisées ensuite pour confronter et finaliser les décisions. Les transactions virtuelles antérieures (*via* la messagerie électronique) augmentent et impliquent des compétences de savoir-être d'un nouveau genre pour le CC car elles obligent à considérer la relation en face à face comme un « moment » dans une séquence temporelle préalablement

construite et ce, de manière autonome par le client. La relation s'inscrit tout à la fois dans une relation triadique réelle (CC – SI – client), mais avec un autre acteur virtuel (les technologies de l'e-banking et ses usages antérieurs) qui redéfinit certaines conditions d'échange et de négociation. Le professionnel perd alors une partie de ses prérogatives et de son pouvoir face à un client plus indépendant et autonome (Gerbaix, 2000 ; Cledy, 2000). Ces services virtuels suscitent des positionnements plus réactifs et plus opportunistes en situation de face à face de la part de la clientèle (Pralhad et Ramaswamy, 2000). En effet, avant le développement des TIC bancaires, le CC et le client étaient en situation de face à face, dans un positionnement fortement asymétrique dans l'accès à l'information (au profit du CC). La mise en place des e-services bancaires affecte potentielle-

ment les rôles, les responsabilités et les rapports d'influence des acteurs impliqués dans la prestation des services (Rondeau, 2004). Ce sont ces évolutions et leurs conséquences sur la mobilisation des compétences des CC et des applicatifs informatiques à leur disposition que nous explorons dans cette recherche.

I.3. Développement de la compétence des clients *via* les TIC et enjeux de compétences pour les chargés de clientèle

Le CC doit donc savoir s'ajuster aux variations fréquentes de compétences détenues par les clients successifs et aux différentes modalités de collaboration de ceux-ci. Cette situation modifie les conditions dans lesquelles s'élabore la prestation en face à face. Avec le développement de sa compétence *via* les TIC, le client « plus averti » peut exiger un autre type de service impliquant une réflexion commune et une collaboration plus soutenue. Les domaines de compétences du client évoluent potentiellement dans trois registres : le savoir (le client acquiert de nouvelles connaissances), le savoir-faire (le client cherche à comprendre les raisonnements mobilisés au lieu de recevoir passivement une solution clé en mains), savoir-être (le client souhaite confronter ses points de vue avec un spécialiste). Face à ce client plus averti et compétent, les CC gèrent des situations hétérogènes et doivent s'adapter à des « événements » non prévisibles (Zarifian, 1995). L'e-banking renforce ce phénomène car il

accentue les incertitudes et les instabilités qui s'ajoutent aux difficultés initiales du travail relationnel des services (Valéry, 2002 ; du Tertre et Blandin, 2001). La gestion des interactions est d'autant plus complexe que le CC et le client n'ont pas d'expérience réelle de travail en commun. Il y a nécessairement un temps de « réglage », de co-évaluation et de concertation avant celui de l'action (le tout devant être réalisé sous contrainte de temps). Chaque situation clientèle se régule dès lors en fonction des diverses compétences de pré construction de service des clients qui interfèrent sur les compétences effectivement mobilisées lors des échanges. La dynamique dans la triade¹ – « CC/SI/Client » – est à chaque entretien reconfigurée, reconstituée.

I.4. Quelles mobilisations des compétences du CC en situation relationnelle de face à face ?

C'est au sein de la triade (CC/SI/Client) que se construisent les processus de communication et de prise de décision relatifs aux questions posées par le client ou aux propositions formulées par le CC avec l'aide plus ou moins conséquente des applicatifs informatiques. Les compétences de conseils bancaires s'élaborent alors autour de trois types de relation :

- *Une relation de coopération avec le client* appréhendé comme un co-producteur du service (Gadrey, 1991) ;
- *Une relation contractuelle* entre le conseiller et son client qui se caracté-

¹ En reprenant la célèbre définition de Caplow (1984), « une triade est un système social comprenant trois éléments, liés entre eux par une relation durable ». Plus loin, il précise, « la caractéristique essentielle de la triade est sa tendance à se diviser pour former une coalition de deux de ses éléments contre le troisième ».

rise par un objet de travail commun (ce qui ne présuppose pas identité des projets), une inégalité des moyens (asymétrie cognitive et instrumentale), une complémentarité de moyens entre les acteurs et une relation d'aide instituée (Falzon et Lapeyrière, 1998) ;

- * *Une relation contextualisée (située) et distribuée* car la relation de service est dès lors l'aboutissement d'un processus complexe et coopératif entre plusieurs partenaires basé sur l'intersubjectivité où la représentation que chacun a de l'autre et de son rôle dans cette relation conditionne dans une large mesure son attitude face à telle ou telle proposition (du Tertre et Santilli, 1992 ; Boulin et du Tertre, 2001).

Dans ces conditions, la mobilisation des compétences des CC repose à la fois : (i) sur les règles organisationnelles et sur les modalités d'utilisation des TIC propres à leur environnement de travail ; (ii) sur les modalités d'interaction avec le client lors de la construction du service et sur l'expérience du professionnel pour se re-positionner dans le service plus ou moins préconstruit par celui-ci et, enfin, (iii) sur les modalités d'appropriation des offres technologiques distantes par les clients pour (pré) construire leur propre service. C'est bien l'ensemble des éléments de ce processus qui expliquent la nature des compétences mobilisées par le CC au moment où il reçoit le client.

Notre recherche, menée au sein du secteur bancaire, tente par deux perspectives complémentaires d'analyse, de mieux cerner ces situations. Elle étudie les principales évolutions des compé-

tences des clients liées à la consultation croissante des sites Internet (étude 1) et examine plus particulièrement ensuite, leurs incidences sur la mobilisation des compétences des CC lors de la relation clientèle de « face à face » en portant une attention toute particulière sur les modalités d'utilisation des progiciels par le CC (étude 2). Si pour la clarté de l'exposé, nous présentons maintenant successivement les méthodes et les résultats de chaque étude menée, il est essentiel d'avoir à l'esprit leurs interdépendances.

II. ÉTUDES EMPIRIQUES

Afin d'appréhender l'évolution des compétences clients à la suite de l'usage des TIC et leurs impacts sur la mobilisation des compétences des CC et des outils informatiques à leur disposition, deux études empiriques complémentaires ont été conduites.

II.1. Étude 1 : Les effets des sites bancaires sur le développement des compétences clients

Il s'agit de déterminer dans quelle mesure les sites bancaires favorisent l'acquisition de nouvelles compétences chez l'internaute client lui permettant d'envisager différemment sa relation ultérieure en face à face avec le CC.

II.1.1. Méthodologie

Différentes méthodologies ont été employées afin de connaître le spectre des services proposés par les sites bancaires, leur facilité de consultation et les usages réellement mobilisés par les in-

ternautes. Ainsi, tout d'abord, une étude des sites e-banking de douze banques françaises⁴ a permis de répertorier les fonctionnalités (moyens d'usage) des sites (identification des différentes opérations bancaires, des produits et services proposés dans le site) pour déterminer leurs possibilités d'information, d'action et d'autoformation. Ensuite, un questionnaire en ligne interactif⁵ a été proposé pendant une période d'un mois sur le portail Internet bancaire d'une caisse régionale du Crédit Agricole (Sud-est). Sur les 36 questions initiales⁶, nous avons exploité 17 questions directement en lien avec les types d'usage réalisés par les internautes. Ces questions traitent de leurs connaissances et pratiques de l'Internet bancaire, fréquence d'utilisation, sites bancaires consultés, fonctionnalités utilisées, emploi des informations collectées pour leurs pratiques bancaires (cf. extraits du questionnaire en annexe). L'objectif est ici d'évaluer la nature des usages effectivement déployés par les personnes, c'est-à-dire les finalités de l'usage et leurs incidences en terme d'acquisition de compétences bancaires. Au total, 1 112 internautes de la banque ont répondu. 1 025 ont été finalement retenus après élimination des questionnaires les plus incomplets ou redondants (des personnes ayant répondu 2 fois au questionnaire par une

double validation). La démarche d'analyse statistique de nature essentiellement descriptive a permis de distinguer des niveaux d'usages plus ou moins complexes en matière d'opérations bancaires à partir desquels nous en avons inféré des niveaux de compétences des clients internautes.

II.1.2. Principaux résultats

II.1.2.1. Analyse des moyens d'usage par l'inspection fonctionnelle et ergonomique :

L'objectif d'usage des sites bancaires est de conduire l'internaute à réaliser la quasi-totalité de ses opérations bancaires. Il est donc important d'étudier leur qualité ergonomique. Cette évaluation a été réalisée selon la méthode de l'inspection ergonomique. Nous avons ainsi demandé à cinq experts du domaine de porter un jugement sur huit sites bancaires (sélectionnés parmi les plus consultés⁷ à partir de 55 critères retenus parmi les différents principes et normes de la littérature (Bastien, Leulier, et Scapin, 1998 ; Nielsen, 2004 ; Nogier, 2005). Ces critères ont été ventilés dans huit rubriques (Bastien *et al.*, 1998) pour faciliter l'analyse et la comparaison⁸. Concrètement, chaque expert évalue la pertinence d'une affirmation (à partir de la grille de critères présentés sous forme de checklist) sur une échelle de Likert allant de

⁴ La Poste, Société Générale, Banque Populaire des Alpes, BNP, Crédit du Nord, Crédit agricole et Crédit-Mutuel Centre-Est, CCF, Caisse d'épargne des Alpes, CIC Lyonnaise de banque, Crédit Lyonnais, Bred.

⁵ Ce questionnaire a été élaboré avec le logiciel Surveygold (<http://www.surveygold.com>) qui permet de formaliser la trame Web (renvois automatiques entre questions, vérifications des réponses, ergonomie de présentation...) et de stocker/récupérer les bases de données (de réponses). Ces résultats ont par la suite été traités par le logiciel SPSS.

⁶ Les autres questions portaient sur des dimensions que nous n'abordons pas dans cette étude : évaluation ergonomique du site, données CSP.

⁷ Définie à partir de deux sites (Agrégateurs-Qualisteam et Finance Net) recensant et comparant les sites bancaires présents sur Internet.

⁸ Les huit rubriques ergonomiques sont respectivement : guidage, charge de travail, compatibilité, homogénéité-cohérence, adaptabilité, tolérance aux erreurs, contrôle explicite, signification des codes et des dénominations.

1 (pas du tout d'accord/satisfaisant) à 5 (tout à fait d'accord/très satisfaisant) et justifie son choix : par exemple « *je trouve cette interface pratique car il y a toujours possibilité d'annuler ses actions* ». Une réunion de concertation finale a permis d'harmoniser les notes de chaque expert. Les résultats montrent qu'aucune des banques de notre échantillon n'a de note inférieure à la moyenne (soit 2,5/5) ; que cela soit pour l'évaluation générale de l'interface (moyenne de 3,65) ou pour des estimations plus spécifiques pour chaque rubrique de critères considérée. Au-delà des fonctionnalités pour orienter les usages, les sites offrent un environnement convivial et intuitif pour faciliter leur appropriation. Des moyens de communication associés aux produits (chat, email, formulaire, etc.) remplissent, pour 67 %, des sites une fonction à la fois relationnelle (être toujours à l'écoute et en relation avec le client) et marketing (recueillir des données personnelles). Face à l'offre importante de produits (*près de 831 recensés parmi les 12 sites*), des moyens techniques de segmentation (entrées par profils d'internautes), accompagnent l'internaute vers des offres commerciales ciblées. Des moyens de fidélisation sont développés en combinant des produits bancaires classiques (*produits boursiers et d'assurance standardisés, respectivement 45 % et 12 % de l'offre*) avec des services plus originaux (*accès à des sites immobiliers, etc.*). L'objectif est de fournir un site intégré à partir duquel les internautes peuvent réaliser des opérations bancaires et non bancaires (*loisirs, consommation, etc.*) afin de déterminer précisément les besoins et conduites du client internaute pour lui proposer les offres idoines. Enfin des moyens d'ac-

tion permettent des usages plus opérationnels en déléguant à l'internaute les transactions élémentaires (*virements, consultation des comptes...*). Les offres de simulation (financement et placement) représentent 23 % de la totalité des services proposés.

De l'analyse ergonomique et fonctionnelle, deux dimensions importantes sont à souligner :

- 1) les interfaces proposées sont de qualité et encouragent leur consultation, quel que soit l'objectif poursuivi ;
- 2) les sites permettent soit des opérations de base pour la simple gestion des comptes, soit autorisent des opérations bancaires plus complexes (notamment des simulations). Dans ces conditions, le développement des compétences bancaires (savoir et savoir-faire) est de facto stimulé. Nous allons maintenant approfondir les finalités d'usage déclarées par les internautes.

II.1.2.2. Analyse des finalités d'usage par questionnaire : Les clients internautes font apparaître des profils variés que l'on peut scinder en internautes « peu avertis » et en internautes « plus avertis ». En effet, le questionnaire en ligne d'autoévaluation des pratiques montre que 69 % (n = 707) des internautes bancaires se déclarent plutôt comme « novices » (i.e. « comme peu experts en matière bancaire », personnes ayant répondu 1 ou 2 sur l'échelle en 5 points ; moyenne = 1,80 ; écart type : .88) contre 31 % (n = 318) qui s'auto déclarent comme plutôt experts (personnes ayant répondu 3, 4 ou 5 sur l'échelle en 5 points ; moyenne = 4,14 ;

écart type : 1,23). L'échantillon de notre étude apparaît donc très contrasté. Les internautes « peu avertis » déclarent des taux de consultation généralement inférieurs à 10 connexions par mois (479 internautes consultent ainsi mensuellement moins de 5 fois le site bancaire et 132 internautes se connectent moins de 10 fois par mois). A l'inverse, les internautes s'auto évaluant comme « plus avertis » se connectent pour 88 % d'entre eux (soit 280 internautes) plus de 21 fois par mois dont 39 % d'entre eux (soit 124 internautes) déclarent plus de 30 connexions mensuelles. Si on s'intéresse à une analyse plus descriptive des différents usages, on obtient les résultats suivants.

Pour les internautes « peu avertis », les principaux usages du site portent prioritairement sur tout un ensemble d'opérations administratives [consultation du

compte, virements bancaires, etc.] qui témoignent du transfert de compétences basiques dans le champ des savoir-faire (c'est-à-dire la mobilisation d'outils simples : opérations de consultation, virement, etc.) entre la banque et le client. Le portail bancaire est également utilisé comme une base d'informations pour obtenir des données sur les produits bancaires proposés, des renseignements généraux sur l'agence (horaire, coordonnées...).

Près du tiers (31 %) des internautes « plus avertis » se sert aussi de ces informations de gestion administrative de base mais de manière significativement beaucoup plus importante que les internautes « peu avertis ». De plus, une partie importante d'entre eux développe et approfondit ses connaissances et ses compétences bancaires en termes de savoir, savoir-faire et de savoir-être :

Types d'usage	Fréquence d'utilisation (n = 1025 internautes)		Clients peu avertis (n = 707)		Clients plus avertis (n = 318)		X ² ddl = 1
Administration de compte							
- Consultation de compte	1004	98%	686	97%	318	100%	3,24
- Consultation encours CB	769	75%	451	64%	318	100%	153,47
- Virements bancaires	666	65%	348	49%	318	100%	248,51
- Historique des opérations	410	40%	194	27%	216	68%	149,79
- Renseignements pratiques divers	369	36%	204	29%	165	52%	50,50
- Renseignements de base produits & services	359	35%	156	22%	203	64%	168,17
- Edition de RIB	266	26%	145	21%	121	38%	35,12
Développement de l'expertise bancaire							
- Développement d'une culture bancaire (recherche d'informations de placement financier)	237	23%	21	3%	216	68%	520,60
- Préparation d'un dossier	168	15%	0	0%	168	53%	446,72
- Opérations de bourse	118	12%	0	0%	118	37%	296,47
- Simulations	102	10%	0	0%	102	32%	251,83

N.B. : Toutes les différences sont significatives avec le test de khi2 (p < .000) sauf la pratique de consultation de compte.

Tableau 1 : Les différentes compétences des clients bancaires internautes.

- *savoir* car en navigant de manière intensive sur le site, les internautes « plus avertis » acquièrent aussi des connaissances spécialisées qui pour certains fondent, pour d'autres complètent ou enrichissent leur culture bancaire. Ainsi 68 % des internautes « plus avertis » (n = 216) déclarent développer leur culture bancaire en navigant sur le site contre seulement 3 % (n = 21) pour les internautes « peu avertis ». Certains usages de recherche d'informations ne sont d'ailleurs effectués que par les internautes « plus avertis » comme les renseignements sur placements boursiers (37 %). Ces consultations fréquentes et d'un niveau de complexité important ont pour conséquence de familiariser l'internaute « plus averti » aux domaines bancaires mais aussi de le « désinhiber » par rapport à la gestion d'un portefeuille boursier ou pour des opérations d'obtention de prêts *via* des comparaisons commerciales des différentes offres disponibles. Ce que semble confirmer les corrélations significatives observées entre la « *la possibilité de se former en ligne* » et :

- obtenir une aide juridique, fiscale (r = .85 ; p <.00).
- obtenir des simulations (r = .79 ; p <.000).
- obtenir plus d'informations sur les produits proposés (r = .78 ; p <.00) et des renseignements généraux sur ma banque – organisation, structure, résultats – (r = .82 ; p <.000).

- *savoir-faire* parce qu'en interagissant avec ce portail bancaire, l'internaute « plus averti » progresse dans l'utilisation et dans l'évaluation des environnements bancaires. L'analyse statis-

tique entre le niveau de compétence auto-estimé et l'usage de certaines fonctionnalités Internet le confirme. Ainsi, plus les internautes se déclarent « experts » du portail du Crédit Agricole, plus ils réclament des fonctions de téléchargement des comptes (F(1,1023) = 28,18 P <.00), d'abonnement à des listes de diffusion (F(1,1023) = 24,49 ; P <.01) ou encore de liens avec des sites partenaires (F(1,1023) = 13,73 ; P <.05).

- *savoir-être* enfin, parce que les internautes « plus avertis » ont la capacité de s'appropriier les informations nécessaires pour préparer une entrevue avec le conseiller (pour 53 % d'entre eux) ; que cela soit par le biais des informations proposées sur les sites e-banking ou par les données obtenues grâce aux outils de simulation (32 % des pratiques de internautes « plus avertis »). Dans ce cas, on peut dire que l'Internet bancaire est employé de manière stratégique par ce type d'internaute, c'est-à-dire comme un outil d'aide à la décision et à la négociation dans un dessein « commercial ». L'une des premières utilisations du site concerne d'ailleurs la consultation des informations sur les produits proposés (64 % des internautes « plus avertis »).

Le site devient alors un *outil d'auto-formation* de compétences bancaires pour certains clients. Grâce aux informations qu'il collecte sur le site, aux actions qu'il y réalise et à l'apprentissage qu'il en retire *via* les différents services proposés, le client de la banque peut devenir plus autonome et indépendant. L'utilisation de ces sites bancaires favorise donc pour certains clients l'acquisition ou le renforcement

de compétences bancaires. Nous sommes alors en présence d'un nouveau type de client avec lequel la banque et le conseiller doivent apprendre à coopérer en développant un nouveau genre de relations commerciales.

II.1.3. Discussion du rôle des sites internet dans le développement des compétences du client : Grâce aux informations collectées sur le site, aux actions menées et à l'apprentissage réalisé *via* les différents services proposés, le client de la banque devient plus autonome et indépendant. L'utilisation des sites bancaires favorise pour certains l'acquisition ou le renforcement de compétences de savoir, savoir-faire et savoir-être.

Les capacités d'action, d'information et d'interaction de l'internaute se trouvent ainsi renforcées *via* les sites bancaires. Ce qui ouvre la voie à des usages d'un nouveau type basés sur une plus grande interactivité (*avec la banque et le conseiller via le site web et la messagerie*), une meilleure réactivité (*par les informations dispensées et les produits/offres proposés sur les différents sites*) et une pro-activité plus forte (*par la capacité de simuler et d'anticiper la gestion de ses affaires*). En modifiant les caractéristiques opératoires et cognitives de certains clients, les nombreuses contingences qu'offrent les sites bancaires sont donc en mesure de redéfinir certaines dimensions des relations ultérieures avec le CC et de perturber la cohérence du système bancaire, basée historiquement sur une relation d'assistance asymétrique auprès des clients. L'étude 2, présentée maintenant, a précisément pour objet d'étu-

dier les conséquences du développement des compétences des clients internautes sur les formes de mobilisation des compétences des CC et sur la manière dont ces derniers utilisent lors de la rencontre avec les clients les applicatifs informatiques à leur disposition.

II.2. Étude 2 : Les effets du développement des compétences clients *via* l'E.banking sur les formes de mobilisation des compétences du CC et les modalités d'utilisation des applicatifs informatiques

Cette étude a été réalisée dans le cadre d'un partenariat avec deux organismes bancaires (Crédit Agricole Centre Est & Caisse d'Épargne des Alpes). L'objectif est d'étudier les formes de mobilisation des compétences du CC et les modalités d'utilisation des applicatifs bancaires en présence du client. Dès lors, l'analyse des interactions en situation de conseil devient centrale.

II.2.1. Méthodologie

Nous avons au préalable effectué une rapide analyse fonctionnelle des applicatifs bancaires utilisés par les CC consistant à identifier les divers logiciels et progiciels utilisés par les conseillers en situation de clientèle (en back et en front office). Nous avons déterminé les traitements qu'ils permettent de réaliser, les données auxquelles ils donnent accès, la façon dont ils prescrivent les séquences d'action et d'intervention du conseiller du-

rant la négociation, etc.⁹. Puis, le chercheur, après accord du conseiller et du client, s'est immergé dans la relation clientèle pour observer et noter attentivement les distributions des séquences d'interaction entre les différents protagonistes et la nature des échanges. Les observations des séquences interactives sont réalisées par l'intermédiaire de fiches d'observation (construites et pré testées à partir de 10 relations clientèles exploratoires antérieures). Elles formalisent au fur et à mesure du déroulement des échanges la nature des interactions [« échanges d'informations générales », « distribution de conseils », « réalisation de calculs et de simulations », etc.] et identifient les différentes séquences interactives (dyadiques et triadiques) : conseiller vers client (CC → C), client vers conseiller (C → CC), conseiller vers Système d'information (CC → SI), conseiller vers client *via* le SI (CC → SI → C), etc. Un enregistrement audio consigne de manière exhaustive l'inté-

gralité des échanges verbaux associés aux différentes séquences. Sur un total de 43 observations initiales réparties de manière équitable au sein des deux organismes bancaires, nous avons retenu pour l'analyse 16 situations¹⁰ d'une heure environ représentatives du niveau de compétence¹¹ du client internaute (« peu averti » *vs* « plus averti ») et de la complexité des « cas » client (« simple » *vs* « complexe »)¹². Les situations observées ne constituent pas des situations « hors normes » ou exceptionnelles (pannes, dysfonctionnements, agressions, etc.). Il s'agit au contraire de modalités d'échanges très ordinaires et représentatives, sur la base des deux variables retenues, de la grande majorité des entretiens en relation clientèle. Différentes analyses quantitatives ont été effectuées (volume des échanges, des tours de parole, type de contenu langagier) à partir d'un corpus total de plus de douze heures d'énoncés. L'analyse sémantique des données verbales a été effec-

⁹ L'analyse fonctionnelle des applicatifs des deux organismes bancaires a été effectuée à partir de deux démarches : une auto navigation par nos soins dans chaque système avec l'aide d'un cadre de formation du siège. Ont été répertoriés les différents applicatifs disponibles lintranet, base de données des produits, rubrique fonctionnement de l'agence, les nouveautés, les supports de descriptifs de la clientèle, les applicatifs d'opérations bancaires (gestion de comptes, opérations boursières, simulations...). Cet examen montre que les contenus des applicatifs possèdent les mêmes contenus au-delà de différences de présentation. Pour plus détails : Bobillier-Chaumon, M.E., Dubois, M., Retour, D. (2006), « L'acceptation du changement technique : Le cas des nouvelles technologies dans le milieu bancaire », *Psychologie du Travail et des Organisations*, Vol. 12, n° 4, p. 247-262.

¹⁰ Sur les 43 observations initiales nous avons sélectionné 16 situations permettant de retenir et croiser les variables suivantes (4 avec un « Client peu averti – Cas simple » ; 4 avec un « Client peu averti – Cas complexe » ; 4 avec un « Client plus averti – Cas simple » et enfin 4 avec un « Client plus averti – Cas complexe »). Ces 16 situations ont été observées auprès de 12 conseillers différents répartis dans 6 agences différentes (4 agences dans un organisme bancaire, 2 dans l'autre).

¹¹ Le niveau de compétence des clients a été catégorisé à partir de leur propre autoévaluation (à la fin de leur rendez-vous avec le CC) par questionnaire (6 questions, type échelle de Likert en 5 points) portant sur leur niveau de connaissance auto estimé en termes de produits et de services bancaires et financiers, sur leur niveau auto estimé de fréquence d'utilisation, d'autoformation et d'acquisition de compétence bancaire *via* des sites bancaires. Une estimation par le CC, après la relation clientèle, sur une échelle en cinq points a permis aussi d'évaluer le niveau de compétence du client. Les clients retenus pour l'étude étaient à la fois auto catégorisés par eux-mêmes comme ayant un certain niveau (plus averti *vs* peu averti) et évalués de manière congruente par le CC.

¹² L'évaluation de la complexité de ces situations s'est effectuée grâce aux CC qui ont distingué huit situations simples (renseignements clientèle pour des forfaits, des cartes bleues, des promotions marketing diverses, etc.) et huit situations complexes impliquant des possibilités importantes de négociation et de persuasion (financements immobiliers, conseils de placements boursiers, etc.) et de mobilisation de connaissances élevées.

Modalités d'interaction	Total de séquences interactives	dont simple transmission d'informations	dont explications et conseils	dont calcul et simulation
Conseiller → Client	1295 (42 %)	841	454	-
Client → Conseiller	855 (28 %)	777	78	-
Conseiller → SI	459 (14,5 %)	258	-	201
Conseiller → SI → Client	444 (14 %)	264	71	109
Client → SI → Conseiller	49 (1,5 %)	49	-	-
Total	3102	2189 (71 %)	603 (19 %)	310 (10 %)

Tableau 2 : Nature des interactions lors de la relation clientèle.

tée statistiquement grâce au logiciel Alceste. L'analyse, par classification hiérarchique, a consisté à rechercher ce qui fait sens dans la structure d'un dialogue. Nous avons traité dans ce corpus verbal uniquement les communications des CC puisque l'objet de l'analyse concerne en priorité leurs compétences mobilisées lors de la situation clientèle¹⁵.

II.2.2. Principaux résultats

II.2.2.1. Analyse fonctionnelle des applicatifs des deux organismes bancaires : Les différents applicatifs des SI dédiés au CC se répartissent en trois catégories :

- des outils d'information et de communication qui donnent des informations générales, professionnelles et pratiques réactualisées quotidiennement ;
- des supports d'information qui fournissent une base de connaissances globales et synthétiques sur chaque client, consultables à tout moment ;

- des logiciels bancaires facilitant la réalisation des calculs et des simulations en présence ou non du client.

II.2.2.2. Analyse quantitative des interactions lors de la relation clientèle : Sur la totalité des interactions observées (n = 3 102), 70 % des échanges s'effectuent en relation dyadique entre le conseiller et le client. Le SI est présent pour 30 % des interactions dont 15,5 % font intervenir les trois acteurs simultanément (modalité triadique). Lorsque le SI est mobilisé dans l'interaction, c'est quasi-essentiellement sur le mode « Conseiller → SI » (28,5 % des interactions). La transmission d'informations pour renseigner le cas-client et pour aider à la construction du dossier est très importante (71 %). Les séquences d'explications et de conseils, personnalisant très fortement le cas client (19 %), et celles, contribuant à des réalisations de scénarii possibles (10 % : calculs et simulations) s'avèrent plus restreintes. Il est à noter qu'il n'existe pas de différence significative selon le type d'organismes bancaires.

¹⁵ Il est cependant évident que la nature des contenus langagiers du CC dépend largement des formes et des contenus d'interactions langagières 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 moyens	2413	626	2316	905
	SD	(236)	(112)	(289)	(285)
	Nombre de tours de parole	125	93	131	104
	SD	(18)	(56)	(28)	(64)
Client « plus averti »	Nombre de mots moyens	3902	2788	4466	3234
	SD	(345)	(684)	(413)	(287)
	Nombre de tours de parole	247	155	291	203
	SD	(26)	(22)	(19)	(29)

Tableau 3 : Score moyen de mots et de tours de paroles dans la relation clientèle selon le type de cas-client et le niveau de compétence du client.

On constate (cf. tableau 3), un effet de la compétence du client sur la production de l'activité langagière du CC [nombre moyen de mots $F(1,15) = 5,35$; $p < .001$; nombre moyen de tours de parole : $F(1,15) = 4,48$; $p < .001$]. Plus le client est averti, plus le nombre moyen de mots par interactions et de tours de parole du conseiller bancaire sont importants (respectivement « peu averti » *vs* « plus averti » : mots = 264,5 *vs* 4184 ; tours de paroles = 128 *vs* 269). La nature du cas-client traité (« simple » *vs* « complexe ») n'a par contre aucune incidence significative sur cette production langagière en ce qui concerne le nombre de mots (cas simple *vs* complexe : $M = 3\ 157,5$ *vs* 3 391) et le nombre de tours de paroles (respectivement : $M = 186$ *vs* 211). On ne constate aucun effet d'interaction entre ces deux facteurs.

Ces résultats s'expliquent par la position que prend le conseiller vis-à-vis de son client : face à une expertise client plus affirmée, le CC met en œuvre des comportements langagiers et des régulations plus interactives, plus appropriés aux conseils et explications à four-

nir à ce type de clientèle (qui vient la plupart du temps avec un dossier préparé *via* les sites bancaires). Ce type de régulation est aussi renforcé par la différence de comportements langagiers des clients. Le client peu averti intervient très peu durant la relation clientèle [nombre de mots pour client « peu averti » *vs* « client plus averti » : $M = 765,5$ *vs* 3 011, $F(1,15) = 5,67$; $p < .001$; nombre de tours de paroles : $M = 98,5$ *vs* 179, $F(1,15) = 6,03$; $p < .001$]. Il se contente de fournir des informations au conseiller lorsque ce dernier lui en fait la demande. Le conseiller gère de manière beaucoup plus autonome la relation. Au contraire, le client « plus averti » est beaucoup plus incisif quel que soit le cas traité. Son intervention contraint de fait une régulation plus soutenue et interactive de la part du conseiller avec une sollicitation cognitive beaucoup plus importante. Les adaptations dynamiques du CC aux caractéristiques du client montrent des variations de niveau de performance avec le souci d'apporter une réponse à la fois cohérente pour chaque type de situation et globalement satisfaisante et

	Cas client simple (1036 séquences d'interaction)			Cas client complexe (1166 séquences d'interaction)			Total
	Simple transmission d'information:	Explications et/ou conseils	Calcul et simulation	Simple transmission d'informations	Explications et/ou conseils	Calcul et simulation	
Client peu averti	642	55	7	732	63	24	1523
Client plus averti	548	218	125	267	267	154	1579
Total	1190 (38%)	273 (9%)	132 (4%)	999 (32%)	330 (11%)	178 (6%)	3102

Tableau 4 : Type de modalités d'interaction mobilisées par le conseiller bancaire lors de la relation clientèle selon la nature des cas clients et la compétence du client (n = 16 observations).

acceptable dans l'échéance de l'entretien par le client, la banque et le CC.

Nous avons voulu savoir si ces aspects conditionnent des utilisations différenciées des applicatifs de la part du conseiller en nous intéressant au nombre de mots et de tours de paroles qui se génèrent par l'utilisation du SI au sein du type d'interaction « Conseiller → SI → Client » qui traduit un partage commun des connaissances disponibles sur le SI et un traitement collectif de l'information.

Les résultats font apparaître à nouveau un effet de la compétence du client lors de l'utilisation interactive du SI [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 [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. La nature du cas-client a certainement conditionné un type d'utilisation du SI en back office mais elle n'influence pas son niveau d'utilisation en relation clientèle. S'il n'y est pas contraint par les caractéristiques du client (« peu averti »), le conseiller minimise alors à l'essentiel ses interventions sur le SI et gère la relation clientèle sans aller au delà de ce qu'il considère comme acceptable et de ce que le type de client-

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

Tableau 5 : Score moyen de mots et de tours de paroles lors de l'utilisation interactive du SI dans la relation clientèle selon le type de cas client et le niveau de compétence du client.

Principaux termes (classe 1)	%	Chi2	Principaux termes (classe 2)	%	Chi2	Principaux termes (classe 3)	%	Chi2
Essayer	62.5	41.84	Echéance	78.57	18.99	Montant	66.67	10.79
Simulation	66.67	33.55	Taux	76.92	16.13	Construction	75.00	14.68
Possibilités	83.33	39.69	Remboursement	75.00	19.84	Forfait	62.49	13.06
Modifier	80.00	16.69	Hypothèque	90.91	16.61	Carte	95.83	19.53
Conseils	66.67	18.50	Coût	83.33	14.22	Immobilier	75.00	14.08
Recalculer	55.56	21.49	Différé	61.54	11.84	Endettement	60.51	10.55
Transformer	57.14	17.31						

Tableau 6 : Termes représentatifs des classes 1, 2 et 3.

fière à des lexiques de description des produits (« simple » vs « complexe »). Le schéma 2 et le tableau 6 présentent une projection synthétique finale des différentes interactions langagières selon le croisement des deux facteurs.

La classe 1 (434 UCE, soit 37,6 % du corpus total) regroupe les expressions langagières du conseiller face à la clientèle « plus avertie ». Les discours traduisent principalement une persévérance pour comparer différentes solutions en regard du cas client et affichent le souci d'implication du conseiller pour satisfaire de manière approfondie la demande du client (souci de maximisation du service à rendre) : « Attendez, je vais encore essayer autre chose... Je vais essayer de mettre en place une condition particulière pour votre prêt » ; « Il faudrait encore modifier. Il faudrait rentrer dans une simulation mensuelle, ça serait peut-être, euh, plus près de la réalité et de ce que vous voulez ». La logique de construction de l'entretien s'établit généralement sur des essais comparatifs entre différents scénarii, avec comme base de travail le scénario déjà effectué en back office. Le conseiller structure l'interaction sur de nombreux conseils et explications en intégrant différents critères dans la simulation du cas-client (frais de dossiers, de gestion, frais sur versements, etc., durée, types de taux,

de versements, fiscalité associée, etc.). Le SI devient alors un instrument indispensable dans la construction des dialogues : « Si je transforme, euh un 150 000 sur quinze ans, je vais faire comme ça. 150 000 sur quinze ans, oui, je vais être à seize mille et des poussières. Donc, euh, oui, ça ne fait que ça. Euh, oui, en fait, vous allez être à quatorze mille si j'enlève ça. OK ? D'accord. En fonction de ça, on va regarder cette possibilité ensemble ». Il apporte en temps réel différentes simulations et contribue largement à structurer et alimenter les échanges. C'est à la fois le niveau de technicité des discours qui caractérise cette classe ainsi que les formules langagières pour créer un échange soutenu et pour garantir une offre diversifiée de différentes catégories de solutions. La sollicitation cognitive du conseiller est globalement intensive.

Les interactions avec la clientèle « peu avertie » (classe 2 ; 441 UCE, soit 38,25 %) se différencient par le contexte et les modalités de l'échange. La relation se développe sur un nombre de solutions beaucoup plus restreint bien que techniquement aussi performant que pour les exemples de la classe précédente. Le conseiller se limite à une ou deux solutions dont il va détailler les clauses qu'il s'agisse d'un produit simple ou complexe. Le lexique du dis-

cours est plus informatif : « *Après, vous avez les taux révisables, c'est-à-dire que vous avez un taux, et chaque année, le taux change et peut se moduler naturellement* ». Les explications ou conseils sont fournis sur un mode plus standardisé. Le conseiller ne se lance pas dans la recherche d'un approfondissement du service comme dans la classe précédente. L'utilisation du SI s'effectue généralement sans partage avec le client des informations disponibles sur l'écran.

La troisième classe (278 UCE, soit 24,1 %) fait principalement référence aux caractéristiques des produits et opérations bancaires. Les discours se centrent principalement sur la description et l'explication du fonctionnement de produits et services bancaires : « *Par exemple, vous faites un achat aujourd'hui, il sera débité, euh, début juillet. Sur la visa premier, c'est automatiquement du différé* ».

II.3. Discussion des compétences du client sur la mobilisation du SI et des compétences du CC

On constate le faible impact de la nature du cas-client à traiter (simple vs complexe) sur les compétences de savoir-être mises en œuvre lors de la relation clientèle. L'importance et la nature des séquences d'interaction dépendent principalement du niveau de compétence du client lors de la relation clientèle. Le conseiller adapte ses propres compétences à la situation sociale et ajuste son dialogue aux compétences de l'interlocuteur. Les interactions langagières (quantitativement et qualitativement) montrent l'importance du savoir-être (compétence relationnel-

le) qui consiste à savoir décrypter la demande, formuler des relances et expliciter pédagogiquement les notions complexes pour trouver le meilleur compromis. L'interaction langagière vise alors à favoriser la coopération du client lors d'un dialogue qui est collectivement à construire. Les indices prélevés sur le client lors de l'entretien par le conseiller permettent de catégoriser le niveau de compétence supposé du client. Ce modèle du client s'élabore très rapidement en début d'entretien. Le conseiller cherche ensuite à confirmer cet *a priori* tout au long de l'entretien pour pouvoir s'ajuster au mieux. La construction de ce modèle du client conduit à le comparer à différentes classes pré-établies de clients « plus avertis » ou « peu avertis » mémorisées par expérience. Ce modèle autorise 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. Le travail de spécification du discours relationnel n'est donc pas à inventer. La majeure partie des communications correspond au traitement de « situations habituelles », pour lesquelles les conseillers disposent de schémas opératifs, et pour lesquelles ils ont créé un langage opératif adapté. Plusieurs modalités de dialogues (travail essentiellement d'information pour les clients peu avertis vs dialogues d'approfondissement de la demande pour les clients plus avertis) sont ainsi préconstruites au sein de cette compétence langagière. Le SI structure les échanges, économise du temps, séquence la relation. On constate un usage stratégique du SI par le CC, utilisé comme un allié et un support dans la relation clientèle, pour valider

des décisions, appuyer et « légitimer » certaines propositions ou remarques. Dans cette perspective, le SI apparaît être moins un support actif à l'activité de traitement de données qu'un assistant opportuniste à la construction de la décision, c'est-à-dire appelé au gré des circonstances de la négociation, en regard des questions et des remarques du client et des objectifs du conseiller (simulation, conseils, validation de la proposition, etc.). Ce ne sont pas non plus les caractéristiques intrinsèques du SI qui suscitent son utilisation (types de fonctionnalités et d'applicatifs, etc.) mais l'usage que lui confère le conseiller. Ainsi, on ne note aucune différence quantitative et qualitative d'utilisation entre les deux organismes bancaires étudiés, malgré le fait que les applicatifs diffèrent.

III. DISCUSSION GÉNÉRALE

Les conclusions des deux études précédentes sont discutées à partir de deux interrogations principales : en fonction des formes de mobilisation actuelle au sein des interactions, quels sont les principaux enjeux autour *a)* des compétences des CC et *b)* des applicatifs informatiques bancaires ?

III.1. Principaux enjeux en termes de compétences du CC

Nos études ne montrent pas l'image d'un CC utilisant fortement les logiciels à sa disposition et mobilisant d'importantes ressources cognitives pour optimiser au maximum le service à rendre. On rejoint plus les approches de « coût cognitif utile » (O'Hara et Payne, 1998, 1999) et de « suffisance »

(Amalberti, 2001). L'enjeu, en relation clientèle, consiste « simplement » à savoir traiter l'information en fonction des caractéristiques perçues des compétences du client. À partir d'un dossier de même nature, deux clients s'intéresseront différemment aux mêmes informations. C'est à ce niveau que réside, pour le conseiller, le problème majeur de la construction du service à rendre et de la co-prise de décision avec le client. L'intersubjectivité associée à la relation de service est très forte. Les conseillers sont ainsi, de plus en plus, immergés dans des interactions avec le client variées et variables qui exigent une grande adaptation dans la co-production du service entre le conseiller, le client et les outils informatiques. Le CC doit gérer des zones d'incertitudes détenues par le client (Pralhad et Ramaswamy, 2000), accepter d'être en position de moins forte asymétrie informationnelle avec certains clients pour pouvoir développer la conduite d'un véritable processus d'accompagnement du projet avec le client. La difficulté pour le CC est d'intégrer et de juxtaposer en permanence différentes logiques face à une clientèle variée, dont une partie de plus en plus avertie, grâce notamment à la progression de sa compétence *via* les sites Internet, est demandeuse d'une forte personnalisation du service (Rodie et Kleine, 2000). Concrètement, les compétences déployées par les CC résident principalement en la mise en œuvre, au gré et selon les circonstances, de modalités de régulation et d'adaptation permanente aux représentations que se créent CC et clients de la situation et sur les réponses qu'il convient, selon eux, d'y apporter. La compétence générale du CC, capital des savoir, savoir-faire et savoir-être détenus, consiste surtout à

articuler la connaissance du résultat technique bancaire de ses propres actions et la gestion des échanges qui se passent durant l'entretien. Le but commun n'est pas entièrement déterminé *a priori*. Il va au contraire s'élaborer et se transformer au travers de l'interaction par des conduites fines et complexes, par des comportements visibles et audibles, ce qui explique que les actions se construisent conjointement et qu'elles sont sans arrêt réorientées par le contexte (Suchman, 1994). Il s'agit dès lors plus d'un « savoir combiner » (Hatchuel et Weil, 1999). Il n'y a pas une seule solution mais de nombreuses possibles, plus ou moins satisfaisantes selon les critères privilégiés. Toutes s'inscrivent dans la recherche de compromis. Pour favoriser l'acquisition de ces nouvelles compétences, la banque doit non seulement s'interroger sur le développement des compétences des CC mais aussi sur les formes de compétences développées par les clients qui échappent aux segmentations clientèles traditionnelles (Joffre et Montmorillon, 2001 ; Zeithaml et Bitner, 2003). Tout laisse à penser que les compétences des clients ne vont cesser de progresser en raison d'une part du développement du nombre de personnes qui bénéficient d'une formation (initiale ou continue) et d'autre par la facilité d'accès aux sites bancaires dont la qualité ergonomique déjà élevée devrait encore progresser tout comme le contenu des services proposés par ces mêmes sites. En d'autres termes, la proportion de clients « peu avertis » devrait diminuer au profit des clients « plus avertis » avec beaucoup de variance parmi les compétences détenues par la clientèle. Dès lors, les CC seront confrontés à des situations uniques pré-

sentées par tel ou tel client justifiant pleinement la définition retenue de la compétence au début de cet article : « combinaison de ressources, dans une situation donnée, rendant capable de ». Parmi ces ressources figurent les applicatifs bancaires qui eux aussi connaîtront certainement des évolutions.

III.2. Principaux enjeux en termes de SI bancaires

Pour l'instant la conception des applicatifs bancaires est encore orientée dans une logique de résolution de problèmes (Tournois, 1996 ; Lenca, 1997). Sa fonction principale est de renseigner le cas client et d'effectuer de nombreux calculs et simulations sur des demandes qui peuvent être très complexes (crédits, fiscalité, retraite et prévoyance, succession, etc.). La logique de conception est principalement orientée sur une relation produit au détriment d'une relation client et néglige la dynamique globale des interactions (Negro, 2000). Or la manière dont le client présente ses demandes est variable : soit parce qu'il n'a pas préparé à l'avance sa demande et que celle-ci s'avère floue, imprécise ; soit parce qu'il l'a au contraire très bien construite mais dans une mise en forme qui se révèle très différente d'un client à l'autre et pas nécessairement adaptée à la logique de l'outil informatique ni à celle du CC d'ailleurs. La demande de personnalisation de la relation de service, de plus en plus forte, se greffe sur une interaction où il ne suffit pas « d'agir sur l'autre » avec un outil très structurant, mais « avec l'autre ». Les interventions sur l'outil informatique doivent plus se construire à la croisée d'une logique d'expertise technique (résolution d'une demande

bancaire) et d'une logique d'interaction sociale permanente (savoir se situer par rapport aux clients) et favoriser l'émergence d'une compétence collective par la combinaison des ressources des CC, des clients et des SI. Or, la logique de conception actuelle des applicatifs bancaires ne se situe pas du côté de l'aide à la coopération et du support à l'interaction sociale.

Cette perspective a plusieurs implications au plan de la conception. Elle nécessite de réfléchir à la notion d'espace de travail partagé (Tatar, Foster, Bobrow, 1991) qui pose deux principales questions dans la perspective d'améliorer la situation présente :

- tout d'abord, le problème de conception d'outils de partage d'informations en temps réel pour pouvoir collaborer. Dans ce cadre, les applicatifs devraient être conçus pour favoriser le plus possible l'élaboration et la constitution des données utiles à la prise de décision et visibles à la fois par le conseiller et le client pour construire rapidement une stratégie de personnalisation de la demande ;
- ensuite, la souplesse informatique dans la saisie des demandes clients (multi-entrées). Cette conception pourrait s'effectuer à partir de la typologie de modes de raisonnements et de modalités d'approches des principales demandes clients par les clients eux-mêmes. Elles devraient pouvoir s'effectuer en temps réel, voire pouvoir intégrer des données pré saisies par le client. Ces entrées à la fois structurantes et suffisamment représentatives des logiques clients permettraient d'instaurer une communication coordonnée et suffisamment

structurée pour faciliter l'atteinte d'un but final commun. Cela implique aussi de disposer d'aides techniques pour faciliter les échanges verbaux et assister les mécanismes de communication lors de la situation de conseil.

CONCLUSION

Cette recherche a montré que : 1°) la consultation des sites Internet permet à la clientèle de développer des compétences bancaires ; 2°) les chargés de clientèle tiennent compte de cette compétence clientèle pour gérer leur relation lorsqu'ils se retrouvent avec leurs clients ; 3°) le CC mobilise ses compétences en fonction des compétences supposées détenues par le client pour rendre le service attendu par celui-ci ; 4°) dans ce contexte, la complexité du dossier présenté par le client devient secondaire dans la mobilisation des compétences du CC ; 5°) les applicatifs informatiques bancaires à la disposition du CC sont utilisés en rapport avec le profil des compétences des clients ; 6°) les progiciels bancaires, dans leur conception, pourraient intégrer davantage des fonctionnalités facilitant le travail collaboratif entre le CC et le client.

La présentation de ces résultats ne doit pas faire oublier certaines limites de cette recherche. Les résultats sont contingents aux sites bancaires étudiés et aux caractéristiques des deux banques partenaires. Les compétences des clients et des CC ont été inférées à partir des comportements observables ou de déclaratifs lors des réponses à des questionnaires. Il serait opportun de compléter ces analyses par des approches plus qualitatives et quantita-

tives permettant de suivre les processus d'apprentissage de nouvelles connaissances par les clients et de vérifier la nature des compétences réellement acquises. Une perspective diachronique de construction de compétences par les internautes pourrait être intéressante à mener comme le suivi régulier d'une cohorte de clients mobilisant régulièrement les ressources Internet dans le cadre d'une relation régulière avec leurs chargés de clientèle. Il serait également opportun de suivre attentivement les acquisitions de compétences des CC lors de ces échanges. Ces prolongements seraient d'autant plus pertinents que l'usage de l'Internet ne cesse de progresser en volume et en qualité d'interaction.

BIBLIOGRAPHIE

- Acharya, R.N., Kagan, A., Sobol, M.G., Kodepaka, V. (2006), « Competition and adoption of internet technologies by Texas community banks », *e-Service Journal*, Vol. 4, n° 3, p. 61-76.
- ActivMedia, (2000), *B-to-B companies go on line as a matter of survival*, ActivMedia Research.
- Allard, P., Durringer, D. (2000), *La stratégie de la relation client*, Paris, Dunod.
- Amalberti, R. (2001), « La maîtrise des situations dynamiques », *Psychologie Française*, Vol. 46, n° 2, p. 107-118.
- Audet, M. (2004), *La dimension ressources humaines dans la prestation électronique de services gouvernementaux*, Québec, CEFRIO.
- Bastien, J.M.C., Leulier, M. et Scapin, D.L. (1998), « L'ergonomie des sites Web » in *Créer et maintenir un service Web*, Paris, ADBS Edition, p. 111-174.
- Bendana, M. (2006), « Banque à distance et réseaux d'agences bancaires : usage et évolution de la mobilité des clients », *Systèmes d'information et management*, Vol. 11, n° 2, p. 81-105.
- Bernard, E. (2001), « Une causalité nécessaire entre e-banking et exclusion, économique ? », disponible au <http://www.globe-net.org/accessit/bibliotheque/dossiers/e-banking.html>.
- Bernstein, R. (2000), *The high cost of e-business*. RISE-Technology.
- Bobillier-Chaumon, M.E., Dubois, M., Retour, D. (2003), « Du rôle des sites bancaires dans le développement des compétences du client », in N. Delobbe, G. Karnas & C. Vandenberghe (Eds). *Actes du 12^e Congrès de Psychologie du Travail et des Organisations*, Vol. 1, Presses universitaires de Louvain, p. 81-92.
- Boulin, J.-Y., Terte du C. (2001), *L'impact de la réduction-aménagement du temps de travail sur les usages du temps*, Rapport de recherche pour le Secrétariat au tourisme et pour le Commissariat Général du Plan, Document IRIS, Paris.
- Caplow, T. (1984), *Deux contre un : les coalitions dans les triades*, Paris. ESF/EME.
- Cledy, J.-L. (2000), « L'impact de l'utilisation des applicatifs et les répercussions de l'usage de l'internet sur l'activité du conseiller financier », *Actes du colloque de l'Association Information et Management*, Montpellier, disponible au <http://www.aim2000.univ-montp2.fr/en/schedule.htm>
- Defelix, C. (2003), « Ce que gérer les compétences veut dire », in A.M. Guenette, M. Rossi et J.C. Sardas éd., *Compétences et connaissances dans les organisations*, SEES et Revue Economique et Sociale, 2003, p. 121-128.
- Du Tertre, C., et Blandin, O. (2001), *Performance des activités de service : le cas de La Poste en zone urbaine sensible*, Paris, n°9 de la collection de la Mission Recherche de La Poste.

Du Tertre, C., Santilli, G. (1992), *Automatisation et travail*, Paris, PUF, Collection économie en liberté.

Falzon, P., Lapeyrière, S. (1998). « L'usager et l'opérateur : ergonomie et relations de service », *Le Travail Humain*, Vol. 61, n° 1, p. 69-90.

Fridman, S. (2000), *Companies transform way they do e-business*, BizReport.

Gadrey, J. (1991), « Le service n'est pas un produit : quelques implications pour l'analyse économique et pour la gestion » in *Colloque - A quoi servent les usagers ? La modernisation du secteur public et la relation de service*, Sénat, Paris, 16-18 janvier.

Gerbaix, S. (2000), « L'accès direct au SI par le client final *via* les média électroniques : quelles implications » *Actes du colloque de l'Association Information et Management*, Montpellier, disponible au www.aim2000.univ-montp2.fr/en/schedule.htm.

Hatchuel, A., Weil, B. (1999), *L'expert et le système*, Paris, Economica.

Joffre, P., Montmorillon, B. (de) (2001), « Théories institutionnelles et management stratégique », in Martinet, A.-C., Thiéart R.A., *Stratégies, actualité et futurs de la recherche*, Paris, Vuibert-FNEGE, p. 229-248.

Jouvenot, C., Parlier, M. (2005), *Elaborer des référentiels de compétences*, Paris, Editions Anact.

Lamouline, O. (1998), *L'innovation technologique dans les établissements de crédit et les sociétés d'assurance*, SESSI, 95 (septembre), disponible au www.industrie.gouv.fr

Lemaître, P. (1997), « Les enjeux de la banque à distance », *Banque*, n° 587, p. 63-65.

Lenca, P. (1997), *Acquisition automatique et analyse de processus de décision. Application au domaine bancaire*, Thèse de Doctorat mention Informatique, Université de Rennes I.

Mavri, M., Ioannou, G. (2006), « Consumer's perspectives on online banking services », *International Journal of Consumer Studies*, Vol. 30, n° 6, p. 552-560.

Negro, Y. (2000), « Les compétences commerciales à l'épreuve de l'appropriation des technologies modernes de l'information et de la communication : le cas de la distribution en milieu bancaire », *La Revue des Sciences de Gestion. Direction et Gestion*, n° 190-191, p. 59-72.

Nielsen, J. (2004), *Concevoir des sites Web. L'art de la simplicité*, Pearson Education.

Nogier, J.-F. (2005), *De l'ergonomie du logiciel au design des sites web*, Dunod, Paris.

O'Hara, K. P., & Payne, S. J. (1998), « The effects of operator implementation cost on planfulness of problem solving and learning », *Cognitive Psychology*, Vol. 35, p. 34-70.

O'Hara, K. P., & Payne, S. J. (1999), « Planning and the user interface : The effects of lockout time and error recovery cost », *International Journal of Human-Computer Studies*, Vol. 50, n° 1, p. 41-59.

Peterson, R.A., Balasubramian, S. (2002), « Retailing in the 21st century : reflections and prologue to research », *Journal of Retailing*, Vol. 78, p. 9-16.

Plé, L., Lefebvre, I. (2004), « L'impact du client sur la coordination d'un réseau de distribution multicanal : le cas de la banque de détail », Actes de Congrès de la 13^e conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Normandie, Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin.

Prahalad, C.K., Ramaswamy, V. (2000), « Co-opting Customer Competence », *Harvard Business Review*, January-February, p. 79-87.

Prahalad, C.K., Ramaswamy, V. (2004), *The Future of Competition. Co-Creating Unique Value with Customers*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.

PricewaterhouseCoopers, (2000), *Study of e-business adoption by small and medium enterprises*. APEC.

Ravi, V., Carr, M., Sagar, N.V. (2006), « Profiling of internet banking users in India using intelligent technique », *Journal of Services Research*, Vol. 6, n° 2, p. 61-73.

Riddle, D.I. (2001), *Cadre d'analyse de rentabilisation pour l'adoption des affaires électroniques dans les petites entreprises*, disponible au Strategies.ic.gc.ca/epic/internet/insbrp-rppe.nsf/

Rodie, A.R., Kleine, S.S. (2000), « Customer Participation in Services Production and Delivery », in Swartz, T., Iacobucci, D., *Handbook of Services Marketing and Management*, Sage Publications, Thousand Oaks.

Rondeau, A. (2004), « *La transformation vers un gouvernement en ligne : Apprentissage et défis* », Québec, collection Recherche et études de cas, CEFRIO.

Siaw, I., Yu, A. (2004), « An analysis of the impact of the internet on competition in the banking industry, using Porter's five forces model », *International Journal of Management*, Vol. 21, n° 4, p. 514-523.

Suchman, L. (1994), « Working relations of technology production and use », *Computer Supported Cooperative Work*, Vol. 2, n° 1/2, p. 21-39.

Tatar, D., Foster, G., Bobrow, D. (1991), « Design for conversation : lessons from Co-

gnotor », *International Journal of Man-machine Studies*, Vol. 34, p. 185-209.

Toufaily, E., Daghfous, N. (2006), *L'impact de l'adoption du E-Banking sur la performance des banques : cas du marché libanais*. Cahier de recherche 03-2006, disponible au <http://www.esq.uqam.ca/recherche/document/>

Tournois, G. (1996), *Les nouvelles problématiques de la gestion de patrimoine : concepts et outils d'aide à la décision*, Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Institut d'administration des entreprises.

Tremblay, M. et Sire, B. (1999), « Rémunérer les compétences plutôt que l'activité ? », *Revue Française de Gestion*, n° 126, novembre-décembre, p. 129-139.

Valléry, G. (2002), *L'ergonomie dans la dynamique d'étude des situations de travail en relation de service*, HDR de Psychologie, Université de Picardie Jules Vernes.

Walker, R.H., Johnson, L.W. (2005), « Towards understanding attitudes of consumers who use internet banking services », *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 10, n° 1, p. 84-94.

Zarifian, P. (1995), *Le travail et l'événement*, Paris, L'Harmattan.

Zeithaml, V.A., Bitner, M.-J. (2003), *Services Marketing, integrating customer focus across the firm*, 3rd edition, Mc Graw Hill, Boston.

Annexe questionnaire :

**Exemplaire du questionnaire proposé aux internautes
du Crédit Agricole Centre Est**

Bonjour,

Ce questionnaire a pour objectif de mieux connaître l'appréciation et les usages que vous avez de notre site internet.

Les résultats de cette enquête vont nous permettre de recueillir des informations pertinentes et précises afin d'optimiser notre offre de services sur Internet.

Le temps nécessaire pour répondre à ce questionnaire est de moins de 5 minutes.

Ces questionnaires sont analysés et traités de façon globale. L'anonymat des répondants est donc totalement préservé. Néanmoins, vous avez la possibilité de laisser vos coordonnées en fin de questionnaire si vous le souhaitez.

Merci de votre collaboration pour mener à bien cette évaluation.

A. Votre utilisation du site ?

Pour répondre à certaines questions, il vous suffit de sélectionner le score qui correspond le mieux à votre estimation → Soit 1 le moins fort à 5 le plus fort

1. Quelle est votre fréquence de consultation de ce site ?

(Select only one.)

- 1 (rarement)
- 2
- 3
- 4
- 5 (régulièrement)

2. Précisez le nombre moyen de consultation par mois ?

(Select only one.)

- Moins de 5 fois
- entre 6 et 10 fois
- entre 16 et 20 fois
- entre 21 et 25 fois
- entre 26 et 30 fois
- Plus de 30 fois

4. Comme internaute, vous vous estimez ? :

(Select only one.)

- 1 (Plutôt novice)
- 2
- 3
- 4
- 5 (Plutôt expert)

5. Allez-vous consulter d'autres sites bancaires ?

(Select only one.)

- Oui (**Skip to Q. 6**)
- Non (**Skip to Q. 8**)

6. Si oui, lesquels (veuillez cocher la ou les réponses proposées)

(Select all that apply.)

- BNP
- Crédit Lyonnais
- Banque Populaire
- Crédit Mutuel
- Société Général
- Caisse d'Épargne
- ING
- ZEBANK

- Covafi
- Banque Directe
- Courtiers en Ligne
- autres... (à préciser)

7. Si vous avez sélectionné "Autres" à la question 6 précédente, veuillez préciser les banques consultées
(Provide one response only.)

B. Votre appréciation sur les services proposés par notre site

Pour répondre à certaines questions, il vous suffit de sélectionner le score qui correspond le mieux à votre estimation -> Soit 1 le moins fort à 5 le plus fort

9. Si vous utilisez le site pour gérer votre compte, indiquez les fonctionnalités que vous utilisez le plus souvent (Ne répondez pas à cette question si vous n'utilisez pas le site pour gérer votre compte) :

- (Select all that apply.)**
- Consulter mon compte
 - Rechercher une transaction débit/crédit
 - Télécharger mes comptes
 - Consulter mes encours cartes
 - Editer un RIB
 - Effectuer des opérations de bourse ou suivre mon portefeuille titre
 - Effectuer des virements
 - Autres... (lesquelles ?) **(Skip to Q. 10)**

10. Si vous avez répondu "Autres..." à la question 9 précédente, précisez les autres fonctionnalités que vous utilisez pour gérer votre compte
(Provide one response only.)

11. Quelles sont les autres fonctionnalités que vous utilisez sur le site ?

- (Select all that apply.)**
- Avoir des informations sur les produits proposés
 - Disposer des renseignements généraux sur ma banque (organisation, structure, résultats...)
 - Obtenir des informations pratiques sur ma banque (Adresse, horaire, coordonnées des agences...)
 - Trouver des liens avec d'autres sites partenaires (Mozaic, Dossier familial, 11.J...)
 - Envoyer un message à ma banque par le biais du formulaire de courrier proposé par le site
 - Autres... (lesquelles ?) **(Skip to Q. 12)**

12. Si vous avez répondu "Autres..." à la question 11 précédente, précisez les autres fonctionnalités que vous utilisez sur le site...
(Provide one response only.)

13. Choisissez les fonctionnalités que vous n'avez pas trouvées sur ce site mais que vous souhaiteriez pouvoir utiliser :

- (Select all that apply.)**
- Commander des chèquiers
 - Faire Opposition
 - Obtenir des simulations pour des prêts, épargne, impôts, devis d'assurance...
 - Consulter les tarifs des différents services bancaires
 - Avoir plus d'informations sur les produits proposés
 - Pouvoir prendre rendez vous avec mon conseiller
 -
 - Avoir la possibilité de se former en ligne (bourse par exemple)
 - Obtenir une aide juridique, fiscale
 - Obtenir des informations sur les événements locaux (salons, foires...) avec invitations
 - Accéder à des Agences immobilières
 - Participer à des chat, forum, Call Back
 - S'abonner à une News letters (liste de diffusion)
 - Participer à des jeux concours avec récompense aux gagnants
 -
 - Souscrire des produits ou services en ligne (Lesquels ?) **(Skip to Q. 14)**
 - Disposer de plus de renseignements généraux sur ma banque (Lesquels ?) **(Skip to Q. 15)**
 - Trouver des liens avec d'autres sites partenaires (immobiliers, automobiles, impôts...) (Lesquels ?) **(Skip to Q. 16)**
 - Autres... (Lesquelles ?) **(Skip to Q. 17)**

14. Si vous avez choisi "souscrire des produits ou services en ligne" à la question 13 précédente, veuillez préciser lesquels :
(Provide one response only.)

15. Si vous avez choisi "Disposer de plus de renseignements généraux sur ma banque" à la question 13 précédente, veuillez préciser lesquels :
(Provide one response only.)

16. Si vous avez choisi "Trouver des liens avec d'autres sites partenaires" à la question 13 précédente, veuillez préciser lesquels :
(Provide one response only.)

17. Si vous avez choisi "Autres..." à la question 13 précédente, veuillez préciser lesquels :
(Provide one response only.)

20. Que faites vous des informations collectées sur le site ?
Je les utilise pour :

(Select all that apply.)

- Mon usage personnel (développer mes connaissances sur des produits, ma culture bancaire...)
- Gérer mon budget
- Obtenir des renseignements, des informations, des données pour les comparer avec ceux d'autres banques
- Ne pas se déplacer à ma banque
- Préparer une rencontre avec mon conseiller bancaire
- Autres... (Skip to Q. 21)

21. Si vous avez choisi "Autres..." à la question 22 précédente, veuillez préciser ces usages :
(Provide one response only.)

D. Quelques renseignements sur vous enfin...

31. Qui êtes vous ?
(Select only one.)

- Homme
- Femme

32. Dans quelle tranche d'âge vous situez vous ?
(Select only one.)

- de 18 ans
- Entre 18 et 24 ans
- Entre 24 et 34 ans
- Entre 35 et 54 ans
- Entre 55 et 65 ans
- + de 65 ans

33. A quelle catégorie socio professionnelle appartenez vous ?
(Select only one.)

- Étudiant
- Employé
- Ouvrier
- Cadre
- Profession libérale
- Commerçant
- Chef d'entreprise
- Autre... (Skip to Q. 34)

34. Si vous avez choisi "Autre..." à la question 33 précédente, veuillez préciser laquelle :
(Provide one response only.)

35. Etes vous client du Crédit Agricole ?

(Select only one.)

- Oui
- Non

36. Vous habitez dans une ville de ?

(Select only one.)

- de 2 000 habitants
- Entre 2 000 et 20 000 habitants
- Entre 20 000 et 100 000 habitants
- + de 100 000 habitants