

L'expérience et les effets des applicatifs sur le travail et l'efficacité du conseiller clientèle

Jean Luc CLÉDY

Université de Nantes, CRGNA-LAGON

RÉSUMÉ

Cet article présente une recherche destinée à examiner, d'une part, les incidences des effets de l'utilisation des applicatifs informatiques sur le travail et l'efficacité du conseiller clientèle, et d'autre part, le rôle modérateur de l'expérience sur ses perceptions. Un modèle de recherche a été élaboré et testé dans le cadre du Crédit Mutuel de Loire Atlantique. L'analyse des réponses données par 106 conseillers clientèles permet de conclure à un effet favorable de l'utilisation des applicatifs informatiques sur l'expertise effectuée auprès des clients. Tandis que l'impact semble devoir être nuancé en fonction de l'âge et de l'ancienneté du conseiller clientèle dans le métier, l'utilisation des applicatifs paraît agir favorablement sur trois capacités majeures du processus de vente : la connaissance du client, la communication avec le client, et la persuasion du client.

Mots-clés : Applicatifs informatiques, Travail, Expertise, Efficacité, Conseiller clientèle, Expérience.

ABSTRACT

This article presents the results of an empirical study designed to examine, first of all, the effects of computer assisted decision making on the work and effectiveness of client advisers, and secondly, the role of experience on their perceptions. A research model was built and tested in the context of Credit Mutuel de Loire Atlantique. An analysis of the responses of 106 client advisers shows a positive and significant impact of the use of computer assisted decision making on the expertise of client advisers in their interaction with clients. Although the final effects seem to be somewhat influenced by the age and seniority of the client adviser in his profession, the use of computer assisted decision making seems to act favourably on three major capacities of the selling process : the knowledge of the client, communication with the client, and persuading the client.

Key-words: Software operations, Work, Expertise, Effectiveness, Client advisers, Experience.

1. INTRODUCTION

Tandis que depuis la fin des années 70, l'évolution des comportements de consommation a conduit progressivement à remettre en cause la notion de "vente-produit" au profit de celle de "solution-client" (Dubois et Jolibert, 1992 ; Illingworth, 1991 ; Mc Quaid, 1992), de gros efforts ont été réalisés par les banques, au départ, pour automatiser les tâches les plus routinières de leurs personnels commerciaux, et par la suite, pour supporter les entretiens avec les clients. En règle générale, le phénomène d'informatisation des forces de vente s'est accéléré ces dernières années, tant et si bien que l'utilisation des technologies de l'information dont dispose le conseiller clientèle est aujourd'hui devenue partie intégrante de son savoir-faire, voire de son habileté dans la rencontre avec le client. Même si désormais, les centres d'intérêts des banques portent principalement sur les nouveaux canaux de distribution, la question de l'utilisation des technologies de l'information par les conseillers n'en reste pas moins importante et trouve son corollaire dans l'adéquation des formations dispensées.

Ainsi, en donnant au client de nouvelles possibilités d'accès à l'offre proposée par l'ensemble des compétiteurs sur un marché, l'usage de l'internet par exemple, est susceptible de transformer en profondeur la façon de travailler du conseiller. Comment dès lors, former autrement les conseillers ? Comment emporter leur adhésion dans l'utilisation des technologies de l'information ? Dans quelle mesure faut-il prendre en compte les différences d'expérience dans l'élaboration des formations et la communication engagée ? La réponse à

ces questions semble largement liée à la compréhension des effets de l'utilisation des technologies de l'information par les conseillers clientèles sur leur activité. Quelles capacités développées par les conseillers lors de l'entretien sont touchées par l'utilisation des technologies de l'information ? Quelles sont les répercussions sur les relations établies par les conseillers avec les clients et leur collaboration avec l'entreprise ? Dans quelle mesure l'expérience des conseillers clientèles influence-t-elle leurs perceptions ? Autant de questions auxquelles il convient de chercher à répondre si l'on veut agir favorablement sur les performances.

Cependant, si différentes recherches nord-américaines, dont celles de Lucas (1975) et Robey (1979), se sont attachées à étudier les relations entre l'utilisation des technologies de l'information et l'activité des commerciaux, en définitive, on évalue difficilement les transformations opérées sur l'utilisateur et les tâches effectuées, en dehors des témoignages des praticiens. Cette question est pourtant d'autant plus importante, que face à des marchés encombrés, les avantages spécifiques de l'offre doivent être clairement mis en valeur, s'appuyer sur les croyances des consommateurs et correspondre à leurs attentes. La personnalisation des relations avec le client correspond à une nécessité. Le client a besoin de sentir qu'on le comprend, qu'on cherche à résoudre ses problèmes et à lui apporter une solution ; la possibilité de fournir un service personnalisé passe notamment par la connaissance nécessaire du client, dont il faut avoir une image synthétique (Tournois, 1989).

Notre objectif global est de contribuer à la mise à jour des

principaux effets de l'utilisation des technologies de l'information lors de la mise en œuvre du processus de vente par le conseiller clientèle, tout en considérant le niveau d'expérience des individus concernés. Nous voulons montrer que les perceptions des incidences des technologies de l'information sur l'activité du conseiller clientèle dépendent non seulement de l'utilisation des technologies de l'information proprement dite, mais aussi de son âge et de son ancienneté dans le métier. L'influence de l'expérience des conseillers sur les perceptions est au cœur de la recherche. La problématique peut être formulée de la manière suivante : de quelle manière et dans quelle mesure, l'utilisation des technologies de l'information par le conseiller clientèle et son expérience professionnelle, peuvent-elles influencer sur son travail et sa gestion de la relation clients ? Son étude doit permettre de déceler les points de fragilité dans l'appropriation des applicatifs informatiques, et ainsi de faire émerger les aspects sur lesquels il est important d'agir pour favoriser l'adhésion des conseillers clients, tout en initiant des pratiques de gestion différenciées tenant compte notamment du stade atteint par l'individu dans son cycle de carrière.

Le propos est organisé en quatre temps. Tout d'abord on cherche à définir le cadre conceptuel sur lequel on s'appuie et le modèle d'hypothèses retenu, pour ensuite aborder dans un second temps la méthodologie de la recherche. En troisième lieu on présente les principaux résultats obtenus dans le cadre du Crédit Mutuel de Loire Atlantique (CM LACO). Le dernier point concerne la discussion des résultats.

2. CADRE THÉORIQUE ET MODÈLE DE RECHERCHE

Il ne s'agit pas tant d'apprécier la légitimité du recours à l'utilisation des technologies de l'information, que de mettre en exergue les effets internes de sa mise en œuvre. Spécifiquement, les conséquences potentielles de l'utilisation des applicatifs informatiques sur la manière de travailler et l'efficacité qualitative sont analysées. La prise en compte de l'expérience du conseiller clientèle introduit un côté comportemental dans le modèle. Nous voulons tester l'effet modérateur ou amplificateur de l'expérience, sur l'intensité des liens entre l'utilisation des applicatifs et les transformations qui en résultent sur la manière de travailler et l'efficacité qualitative. Cette recherche prend appui sur les modèles de causalité des résultats (Lebas, 1995) et l'apport des travaux en systèmes d'information : les modèles s'intéressant à l'articulation technologie-processus-performance (Bakos, 1987 ; Reix, 1987 ; Lucas, 1975), et les modèles introduisant différentes variables modératrices (Robey, 1979 ; Vézina, 1995 ; Trice et Treacy, 1988 ; Weill, 1990). Contrairement à différentes recherches basées par exemple sur la théorie de l'action raisonnée (Ajzen et Fishbein, 1980), ou le *technology acceptance model* (Davis, 1989), nous considérons que les attitudes et les perceptions des utilisateurs sont conséquentes, et non antécédentes ou concomitantes, à l'utilisation des technologies de l'information. En effet, dans le cas des banques et organismes financiers, peu de liberté est en général laissée à l'utilisateur dans le choix d'utiliser les applicatifs informatiques. Que l'utilisateur ait ou non un *a priori* positif vis-à-vis des applica-

tifs, le plus souvent leur utilisation s'impose lors de l'interaction avec le client. Le modèle présenté à la figure 1 est constitué de quatre construits : l'utilisation des applicatifs informatiques (variable indépendante), la perception de

l'impact des applicatifs informatiques sur la manière de travailler (variable médiatrice), la perception de l'impact des applicatifs sur l'efficacité qualitative (variable dépendante), et l'expérience du conseiller (variable modératrice).

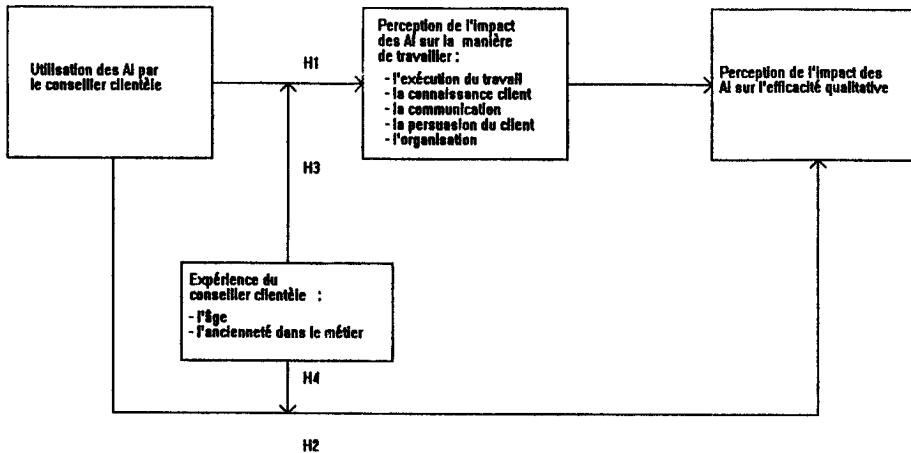


Figure 1 : Modèle de recherche

2.1. L'utilisation des AI par le conseiller clientèle

En dehors de critères comme la satisfaction de l'utilisateur (Baroudi et Orlikowski, 1988 ; Rivard et Huff, 1988), ou la performance (Lucas, 1978), l'utilisation du système d'information a souvent été proposée pour mesurer le succès des systèmes d'information (Igbaria et Nachman, 1990 ; Delone et McLean, 1992). Pour de nombreux chercheurs (Blake et al., 1980 ; Hamilton et Chervany, 1981 ; Davis, 1989 ; Szajna, 1993 ; Straub et al., 1995) la mesure de l'utilisation constitue une composante importante de leurs études. Toutefois, des différences fondamentales de conceptualisation et d'opérationnalisation peuvent être constatées. Plusieurs travaux portent

sur l'utilisation d'une seule application ou d'une catégorie d'applications (Bergeron et al., 1993 ; Banker et al., 1991). D'autres au contraire, prennent en compte l'utilisation de plusieurs technologies et tentent d'identifier le nombre et le type de technologies utilisées (Vézina, 1995). Selon les travaux, la mesure de l'intensité de l'utilisation est tantôt appréhendée en utilisant des mesures de nature subjective (Snitkin et King, 1986 ; Vézina, 1995), tantôt des mesures objectives (Ginsberg, 1981 ; Srinivasan, 1985 ; Bili, 1992). L'utilisation des technologies de l'information est abordée dans la recherche à travers l'intensité de l'utilisation des différentes applications informatiques utilisées par le conseiller clientèle dans la relation au client. Les ap-

plications dont disposent les conseillers clientèle, et les fonctionnalités particulières qui y sont associées apparaissent constituer un élément déterminant pour emporter la préférence du client. Moyen de différenciation d'une offre souvent très proche entre les entreprises, les applicatifs informatiques doivent permettre de délivrer un message particulier en considération d'une situation nécessairement perçue comme unique par le conseiller.

2.2. Perception de l'impact des AI sur la manière de travailler

Certains travaux voient le travail du vendeur comme un processus social d'interaction entre le vendeur et son client (Spiro et al., 1977 ; Négro, 1990) d'autres, se sont focalisés sur le processus de résolution du problème utilisé par le vendeur (Darmon, 1998 ; Weitz, 1978). La recherche s'appuie sur cette seconde catégorie de travaux ; ceux-ci trouvent principalement leurs fondements dans les modèles Intelligence-Modélisation-Choix de Simon (1960) et Identification du Problème-Résolution du Problème de Pounds (1969). Pour ces auteurs, le processus de décision du vendeur comporte deux étapes majeures : l'identification du problème client, et la résolution proprement dite de ce problème par le vendeur. Le processus de vente est généralement décomposé en plusieurs niveaux successifs. Darmon (1998), recense cinq phases principales exercées par le vendeur lors du face à face : le premier contact, la présentation/les démonstrations, le traitement des objections, les essais de conclusion et la conclusion de la vente. Différentes capacités viennent

soutenir l'exercice de ces différentes phases. A la suite de Weitz (1978), nous abordons la manière de travailler de façon multidimensionnelle. Successivement cinq capacités sont considérées dans la recherche : l'exécution du travail, la connaissance client, la communication avec le client, la persuasion du client, et l'organisation personnelle du conseiller.

2.3. Perception de l'impact des AI sur l'efficacité qualitative

Un nombre important de paramètres peuvent être utilisés pour évaluer la performance des commerciaux ; le besoin de paramètres multiples a été reconnu à la fois par des compagnies industrielles (Morris et Aten, 1990) et des industries de services telles que les assurances (Stiles, 1990). La définition de la performance a fortement évolué au cours du temps. Différents classements ont pu être proposés (Behrman et Perreault, 1982 ; Fournier, 1994 ; Boles et al., 1995). Cependant, la distinction entre efficacité et efficience apparaît être le thème dominant à travers la littérature sur l'évaluation des ventes (Boles et al., 1995). Selon Pfeffer et Salancik (1978), poser la question de l'efficacité, c'est se demander si les résultats obtenus par l'organisation correspondent à ce que l'on attend d'elle, tandis que poser la question de l'efficience c'est s'interroger sur le rapport entre les ressources employées et les résultats atteints. En nous intéressant précisément à l'efficacité qualitative, nous cherchons, à l'image des travaux de Dubinsky et al. (1986), à examiner la contribution de l'utilisation des applicatifs informatiques à la qualité de la ges-

tion des relations clients effectuée par le conseiller clientèle.

2.4. L'expérience du conseiller clientèle

Deux notions de l'expérience peuvent être distinguées (Karolewicz, 1998). L'une, tournée vers le passé, représente la totalité des expériences vécues et contribue à définir l'identité des individus. Elle repose sur les savoirs et savoir-faire, ainsi que sur les comportements, à savoir, les représentations, les croyances, les peurs et les résistances accumulées au fil des années. Le plus souvent ceux-ci sont tellement intégrés que ces personnes n'ont plus nécessairement conscience de certaines capacités, attitudes et schémas mentaux qui régissent leur façon de faire. L'autre expérience, bouleverse le vécu en l'enrichissant. Elle consiste pour l'individu à être conscient de la nécessité d'expérimenter un changement, à développer d'autres comportements, à mettre à jour ses savoirs et savoir-faire, et à chercher à les intégrer pour les capitaliser. En règle générale, pour définir l'expérience du vendeur, les travaux en force de vente s'appuient sur la première notion de l'expérience. Dans l'une des premières études réalisée par Walker, Churchill et Ford (1975), l'expérience est appréhendée à travers "le nombre d'années durant lesquelles une personne est dans sa position ou son activité de vendeur". Ultérieurement, ces mêmes auteurs (Ford, Walker et Churchill, 1981) vont opérer une distinction entre l'ancienneté dans l'entreprise, et l'ancienneté dans la fonction vente, qualifiée d'expérience, le tout regroupé dans une rubrique qu'est le cycle de carrière. Ryans et Weinberg

(1979) confondent plus ou moins ces notions ; réalisant une étude sur trois entreprises, ils mesurent l'expérience par le nombre de mois passés dans l'entreprise, le nombre de mois en place sur le secteur actuel et l'âge du vendeur. L'expérience du conseiller clientèle est appréhendée ici à travers son âge et son ancienneté dans le métier actuel.

2.5. Hypothèses de recherche

Le premier ensemble d'hypothèses examine l'influence de l'utilisation des applicatifs informatiques sur la manière de travailler du conseiller clientèle et sur l'efficacité qualitative.

Nombre de recherches montrent que les technologies de l'information constituent un support intéressant lors de la mise en œuvre des principales étapes du processus de décision. Pour plusieurs auteurs, les technologies de l'information aident à structurer le travail (Rangaswamy et Schell, 1997), tout en favorisant l'utilisation de moyens et de techniques diversifiés (Morin, 1992 ; McDaniel, 1990), le partage des tâches entre plusieurs personnes (Lafortune et McNeil, 1993). Tandis que différents travaux soutiennent que les technologies de l'information améliorent l'organisation personnelle de l'individu, à savoir, la présentation des rapports (Lafortune et McNeil, 1993) ou encore l'échange d'informations en interne (Blill, 1992). D'autres chercheurs, se sont intéressés à la résolution proprement dite des problèmes à traiter. Ainsi, Pounds (1969) défend l'idée que le système d'information peut entraîner une amélioration dans la manière d'identifier le problème, et notamment en lui procurant certains

types d'informations. Parallèlement, certains travaux démontrent que les technologies de l'information agissent sur la capacité à communiquer et à convaincre de l'utilisateur (Oz et al, 1993 ; Blili, 1992). En aidant à mieux présenter l'information, les technologies de l'information facilitent la prise de décision de l'utilisateur (Gerrity, 1971 ; Zmud, 1979 ; Lucas et al., 1980 ; Watson et Driver, 1983).

L'hypothèse suivante est donc formulée :

H1. Plus l'utilisation des applicatifs par le conseiller clientèle est importante, plus il est persuadé que ces derniers l'aident dans la mise en œuvre des capacités déployées lors de l'entretien.

Plusieurs études portant sur des entreprises du secteur manufacturier et des services montrent qu'il existe un impact faible, voire négatif des technologies de l'information sur les performances des utilisateurs (Brynjolfsson, 1993). Au contraire, d'autres études récentes, montrent qu'en rendant possible des manières de travailler différentes, les technologies de l'information constituent un levier essentiel dans la réalisation des performances (Davamanirajan et al., 1998). Pour plusieurs chercheurs, l'utilisation des technologies de l'information augmente l'efficacité qualitative de l'utilisateur. Les micro-ordinateurs permettent un meilleur produit fini (Wolfe et al., 1989), une meilleure compréhension de la situation du client, une argumentation mieux ciblée, un conseil plus avisé, et en corollaire, une meilleure satisfaction du client (Hill et Swenson, 1994).

On retient l'hypothèse ci-après :

H2. Plus l'utilisation des applicatifs informatiques par le conseiller clientèle est importante, plus il est persuadé que ces derniers améliorent son efficacité qualitative.

Le deuxième groupe d'hypothèses s'intéresse à l'effet modérateur de l'expérience sur les relations entre l'utilisation des applicatifs informatiques et les perceptions quant aux transformations dans le travail et la réalisation de l'efficacité qualitative qui en résultent. On notera, que le thème a suscité peu d'enthousiasme chez les chercheurs en systèmes d'information. Les recherches qui prennent en compte les variables contextuelles, dont l'expérience des individus, s'intéressent le plus souvent à l'impact de celles-ci sur les autres variables du modèle testé. C'est le cas par exemple des travaux de Cheney (1982), Udo et Davis (1992). Les hypothèses formulées s'appuient à la fois sur les travaux de Lucas (1975), Fournier (1994) et Vézina (1995), ainsi que sur une série d'entretiens qualitatifs réalisés préalablement à l'étude.

Pour Fournier (1994) et Lucas (1975), les jeunes commerciaux sont à la recherche de tous les supports techniques qui permettraient de les aider. Ainsi, les technologies de l'information constituent un instrument privilégié pour mieux connaître les clients et jouent un rôle déterminant dans la réalisation des entretiens commerciaux. Au contraire, les vendeurs les plus avancés dans leur carrière, donc *a priori* plus performants grâce à une meilleure compréhension des mécanismes de fonctionnement de l'entreprise et des processus de négociation commerciale, risquent de percevoir l'intrusion de nouveaux outils dans leur activité, comme une gêne et une

remise en cause de leurs méthodes de travail (Fournier, 1994). Tel semble être le cas de l'utilisation des applicatifs informatiques par les conseillers clientèle. Comme le suggèrent les travaux de Rigaud (1979), en remplaçant une situation ancienne bien modelée par la pratique, et une série d'habitudes commodes, par des contraintes nouvelles, les applicatifs informatiques peuvent être à l'origine de réticences particulièrement marquées chez les conseillers les plus expérimentés. Celle-ci, se répercutant notamment, sur leurs perceptions de l'intérêt de l'utilisation des applicatifs informatiques dans leur manière de travailler.

On propose l'hypothèse suivante :

H3. Plus l'expérience du conseiller clientèle est importante, plus l'intensité du lien entre l'utilisation des AI et les impacts perçus des AI sur la manière de travailler est faible.

Par ailleurs, si l'on considère, en continuité avec l'hypothèse précédente, et à l'image des travaux de Lucas (1975), que les conseillers les plus âgés et ayant le plus d'ancienneté dans le métier, comptent avant tout sur leur intuition et leur expérience professionnelle pour la prise de décision, et moins sur les outils informatiques mis à leur disposition, on peut penser qu'ils seront moins expérimentés que les plus jeunes conseillers dans l'utilisation des technologies de l'information. Or, selon Vézina (1995), les technologies de l'information sont moins utiles pour réaliser la performance lorsque l'utilisateur est moins expérimenté dans l'utilisation des technologies de l'information. On en déduit donc, que dans le cas des conseillers les

plus expérimentés, l'intensité des liens entre l'utilisation des applicatifs informatiques et les effets perçus sur l'efficacité qualitative a toutes les chances d'être plus faible, en comparaison de la situation d'un conseiller clientèle plus jeune, hautement éduqué et plus fortement utilisateur des applications informatiques mises à sa disposition.

D'où l'hypothèse H4 ci-après :

H4. Plus l'expérience du conseiller clientèle est importante, plus l'intensité du lien entre l'utilisation des AI et les impacts perçus des AI sur l'efficacité qualitative est faible.

3. MÉTHODOLOGIE

3.1. Echantillon et procédure de recueil des données

L'unité d'analyse utilisée concerne les tâches accomplies par le conseiller clientèle bancaire dans sa relation au client lors de l'entretien commercial. Le terme de conseiller clientèle recouvre la majeure partie des catégories de personnels en contact avec la clientèle. Seules ont été exclues les personnes ne réalisant pas ou peu d'entretiens commerciaux, à savoir, les personnels de guichet. Au total, 350 conseillers clientèle du Crédit Mutuel de Loire-Atlantique et du Centre Ouest (CM LACO) ont été sollicités pour répondre à une enquête par questionnaire. L'échantillon retenu a été obtenu en raison d'un tirage aléatoire réalisé à partir du fichier de l'ensemble des commerciaux de la banque, c'est-à-dire environ 950 personnes. La messagerie interne a été utilisée pour motiver les répondants. On a par ailleurs rencontré les animateurs force de

vente pour leur présenter l'étude et ses retombées ; à charge pour eux, dans un second temps, de motiver les commerciaux sous leur responsabilité. La remontée des questionnaires s'est échelonnée d'octobre 1998 à mars 1999. Les résultats présentés portent sur 106 questionnaires (21 questionnaires ont été exclus sur les 127 reçus).

3.2. Mesure des variables

3.2.1. Les instruments de mesure

Les conseillers clientèles du CM LACO disposent de neuf applicatifs informatiques support de leur activité : CREC (compte rendu d'entretien), BE (base événementielle), BRC (historique de la relation), SIMUL PRETS (simulation de prêts), SIMUL EPARGNE (simulation d'épargne), SIMUL ASSURANCES (simulation d'assurance), TAMTAM (messagerie), OSCAR (report des résultats), et DOSSIER CLIENT (caractéristiques client). Leur utilisation a été tout d'abord mesurée, à l'image des travaux de Turner (1985), Thompson, Higgins et Howel (1991), à travers le nombre d'applicatifs informatiques utilisés lors de l'entretien commercial. Il a été demandé à chaque répondant d'indiquer sur deux journées choisies pour leur intérêt, et pour chaque entretien réalisé, les différents applicatifs utilisés. On a ensuite déterminé un nombre moyen d'applicatifs informatiques utilisés. De façon complémentaire, tout en nous appuyant sur les travaux de Pentland (1989), Desq (1992), Lafortune et McNeil (1993), les conseillers ont eu à préciser leur temps d'utilisation des applicatifs informatiques. A l'image de la première

mesure, on en a déduit un temps moyen d'utilisation des applicatifs. Certains entretiens peu significatifs ont été exclus de l'analyse.

Les perceptions des conseillers quant à l'impact des applicatifs sur la manière de travailler et l'efficacité qualitative ont été appréhendées en créant nos propres instruments de mesure. Concernant tout d'abord la manière de travailler, on s'est inspiré notamment des classifications de tâches ou taxonomies de McMurray (1961), Moncrief (1985), Pétry (1987), des recherches de Jenkins et Ricketts (1979), d'Hamilton et Chervany (1981), d'Astous (1997), ainsi que d'ouvrages de vente ou d'action commerciale, dont, Durafour (1994) et Darmon (1998). Les travaux de Jackson et al. (1995), Chassagne (1996), Vézina (1995) ont permis d'élaborer l'échelle destinée à mesurer les effets perçus des applicatifs informatiques sur l'efficacité qualitative. La mesure utilisée est uniquement subjective en raison du caractère sensible du thème et des insuffisances du système d'information de la banque étudiée. Afin d'éviter au répondant de se réfugier dans une attitude de neutralité, des échelles de Likert graduées de 1 à 6 ont été utilisées. L'impact des applicatifs informatiques sur chaque dimension a été calculé en faisant la moyenne des scores obtenus par les mesures correspondantes.

Enfin, l'expérience du conseiller clientèle a été mesurée en distinguant différentes classes d'âges et d'ancienneté dans le métier. La mesure de l'âge est supportée par les travaux de Yaverbaum (1988), Kirchner et al. (1960), Ford et al. (1981), Hafer (1986), et Darlymple et Strahle (1990). Pour l'ancienneté, on a pris appui sur les recherches de Yaverbaum (1988),

Stumpf et Rabinovitz (1981), et Udo et Davis (1992).

3.2.2. La Qualité des mesures

L'analyse statistique des données a été précédée d'une vérification de la qualité des mesures utilisées pour représenter les variables de la recherche. La fiabilité ou cohérence des échelles a été vérifiée au moyen de l'Alpha de Cronbach. L'appréciation des résultats a été effectuée en s'appuyant sur la règle de décision proposée par Nunnally (1978), selon laquelle, pour des recherches exploratoires, un coefficient de 0,65 est acceptable. Tandis que la vérification de la validité des échelles a été réalisée en utilisant l'analyse factorielle des correspondances et l'étude des corrélations entre les questions d'une même échelle. Les travaux de Carmine et Zeller (1979), nous ont amené à considérer qu'une échelle était valide si le premier facteur expliquait plus de 40 % de la variance totale. Comme le montre le tableau 1 les Alpha de Cronbach sont tous au moins supérieurs à 0,70 ; les échelles peuvent donc être considérées comme fiables. Par ailleurs, pour chaque dimension, l'analyse factorielle montre que le premier facteur explique plus de 40 % de la variance to-

tale. De surcroît, les corrélations entre les variables sont toutes positives. On peut donc parler de validité des mesures utilisées.

4. RÉSULTATS

Le progiciel PLS Graph a été utilisé pour tester le modèle de recherche. Son utilisation dans le cadre de la recherche répond à une préoccupation importante : déterminer les liens de causalité entre les variables, et ainsi, confirmer ou infirmer empiriquement les hypothèses formulées. Le facteur déterminant dans notre choix est l'appartenance de la méthode PLS aux "méthodes d'équations structurelles avec variables latentes et erreurs de mesure". Tout en considérant que les variables directement observées (les items d'un questionnaire) sont le reflet ou l'effet d'autres variables non directement observables, représentant des concepts plus généraux que la formulation spécifique d'un item particulier, les modèles d'équations structurelles avec variables latentes visent à représenter et à estimer des relations de causalité entre les variables (analyse des cheminements : "path analysis"). Le choix de l'approche PLS par rapport à d'autres

Variables	Dimensions	% variance expliqué par l'axe 1	Alpha de Cronbach
Perception de l'aide apportée par les AI dans la manière de travailler	• L'exécution du travail	43 %	0,71
	• La connaissance client	57 %	0,83
	• La communication avec le client	61 %	0,82
	• La persuasion du client	72 %	0,91
	• L'organisation du conseiller	49 %	0,70
Perception de l'impact des AI sur les performances commerciales réalisées	• L'efficacité qualitative	45 %	0,82

Tableau 1 : La fiabilité et la validité des mesures

méthodes s'explique par les intérêts propres à la méthode. Pour Wold (1982), l'approche PLS fournit un modèle qui supplante les autres techniques telles que LISREL ou ANOVA, voire la régression multiple. Par contraste avec l'approche du maximum de vraisemblance développée par Jöreskog (1970) à travers LISREL, l'approche PLS est beaucoup plus simple d'usage. Il y a peu d'hypothèses probabilistes ; on modélise directement les données à l'aide d'une succession de régressions simples ou multiples (Tenenhaus, 1998). LISREL demande certaines hypothèses restrictives qu'on ne retrouve pas nécessairement chez PLS : conditions de normalité, d'intervalle d'échelle, et de taille d'échantillon.

4.1. Evaluation du modèle de mesure

Le modèle d'équations structurelles permet de tester le modèle de recherche et aussi d'évaluer la qualité des mesures à la base du modèle. La première évaluation concerne la consistance interne, le caractère unidimensionnel de la mesure, et la fiabilité. Les multiples indicateurs observables qui mesurent un construit non observable ou variable latente doivent être unidimensionnels si cette variable doit être traitée comme une valeur unique. Cette contrainte a été satisfaite précédemment. Le caractère unidimensionnel peut aussi être évalué en examinant les loadings des items sur leur variable associée, en utilisant 0,5 comme plancher comme le suggèrent Bllili et al. (1998). Basés sur ce critère, tous les loadings sont acceptables (Cledy, 2000). La fiabilité est évaluée par le coefficient rho. Celui-ci correspond au

carré de la somme de la variance explicative du construit divisé par la variance totale. En cohérence avec les recommandations d'Aubert et Rivard (1994), les différents coefficients rho ont été jugés acceptables dans la mesure où ils s'avéraient supérieurs à 0,6 (Cledy, 2000). Enfin, la dernière évaluation qui s'impose concerne la validité discriminante. Il s'agit de vérifier si les indicateurs pris en compte mesurent des phénomènes différents. La réalisation des calculs de validité discriminante nous a amené à opter pour la variance partagée entre les différents construits (Fornell et Larcker, 1981). Comme dans tous les cas envisagés la racine carrée de la variance partagée entre les construits et leurs mesures est supérieure aux corrélations entre les construits, les résultats ont été considérés comme satisfaisants (Cledy, 2000).

4.2. Evaluation du modèle structurel

4.2.1. Statistiques descriptives

Les caractéristiques des répondants

L'analyse de la répartition par âge (cf. tableau 2) fait ressortir la diversité des répondants. 17 % des interviewés ont entre 20 et 30 ans (exclu), 54 % entre 30 et 40 ans (exclu), et 29 %, 40 ans ou plus.

L'ancienneté dans le métier montre des résultats contrastés (cf. tableau 3). 30 % des répondants ont de 1 à 3 ans (exclu) d'ancienneté dans le métier, alors que 30 % ont neuf ans d'ancienneté ou plus. En règle générale, la majorité des répondants n'exerce

[20-25[[25-30[[30-35[[35-40[[40-45[[45-50[[50 et +
2 (2 %)	16 (15 %)	29 (27 %)	29 (27 %)	17 (16 %)	6 (6 %)	7 (7 %)

Tableau 2 : Répartition des répondants par âge

-1 an	1 à 3 ans exclu	3 à 6 ans exclu	6 à 9 ans exclu	9 ans et +
4 (4 %)	32 (30 %)	25 (24 %)	13 (12 %)	32 (30 %)

Tableau 3 : Répartition des répondants selon l'ancienneté dans le métier actuel

Construits	Moy	E-type	Min	Max
Le nombre d'AI utilisés lors de l'entretien	1,43	0,49	0,17	2,57
Le temps d'utilisation des AI lors de l'entretien	0,42	0,18	0,04	0,80
Perception de l'impact des AI sur l'exécution du travail	3,80	0,75	1,50	5,33
Perception de l'impact des AI sur la connaissance client	4,07	0,87	1,33	6,00
Perception de l'impact des AI sur la communication client	4,20	0,88	2,20	6,00
Perception de l'impact des AI sur la persuasion du client	3,57	1,08	1,00	5,63
Perception de l'impact des AI sur l'organisation	4,20	0,74	2,00	5,80
Perception de l'impact des AI sur l'efficacité qualitative	4,25	0,71	2,40	5,40

Tableau 4 : Statistiques descriptives relatives à la mesure des variables

le métier actuel que depuis peu d'années.

La mesure des variables

Le tableau 4 reprend les statistiques descriptives relatives aux construits utilisés dans la recherche.

4.2.2. Test des hypothèses

Les hypothèses sont testées en examinant les chemins ("path coefficients") qui résultent de

l'analyse PLS. Seules les figures permettant de tester les hypothèses H1 et H2 sont présentées. Afin de ne pas alourdir la présentation, les résultats des modèles destinés à tester les hypothèses H3 et H4 sont regroupés dans deux tableaux¹.

Test des hypothèses H1 et H2

Les résultats obtenus (cf. figure 2) montrent que le nombre d'ap-

1. Parallèlement à la mise en œuvre de l'approche PLS pour tester l'influence de l'expérience du conseiller clientèle sur les relations entre l'utilisation des applicatifs informatiques, les effets sur le travail et les performances commerciales, on a cherché à traiter la question par l'analyse de covariance (ANCOVA). Pour cela, on a tout d'abord vérifié la normalité des données. Les résultats ont été dans leur grande majorité non significatifs, ne nous permettant pas d'aller plus avant dans le test de l'effet d'interaction. Dès lors, la mise à l'épreuve des hypothèses H3 et H4, résulte de la seule confrontation des résultats de différents modèles PLS réalisés en distinguant entre trois catégories d'âges et deux catégories d'ancienneté dans le métier.

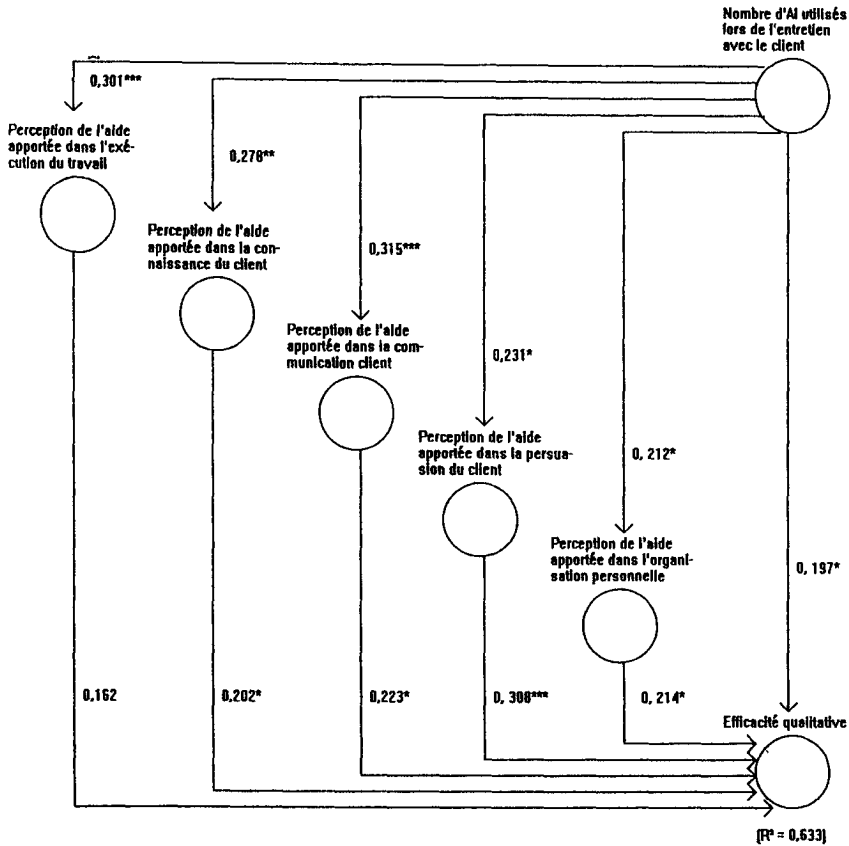


Figure 2 : L'impact du nombre d'AI utilisés sur la manière de travailler et sur l'efficacité qualitative des conseillers clientèles du CM LACO

plicatifs informatiques utilisés pendant l'entretien avec le client est associé à un impact positif des applicatifs sur la manière de travailler pendant l'entretien lui-même (significativité des coefficients à au moins $\alpha = 0,05$). Plus précisément, le nombre d'applicatifs utilisés pendant l'entretien est d'abord associé positivement à l'exécution du travail et à la communication avec le client, puis à la connaissance du client, à la persuasion du client et à l'organisation personnelle du conseiller clientèle. On constate qu'il

existe une relation positive entre la perception des modifications dans la manière de travailler, quels que soient les aspects de ce travail, et l'impact perçu des applicatifs sur l'efficacité qualitative. A l'exception de la relation exécution du travail-efficacité qualitative, les autres coefficients de régression sont significatifs à au moins $\alpha = 0,05$. L'efficacité qualitative est surtout associée à un impact positif des applicatifs sur la persuasion du client (coefficient significatif à $\alpha = 0,001$). Enfin, on observe que le nombre d'applicatifs

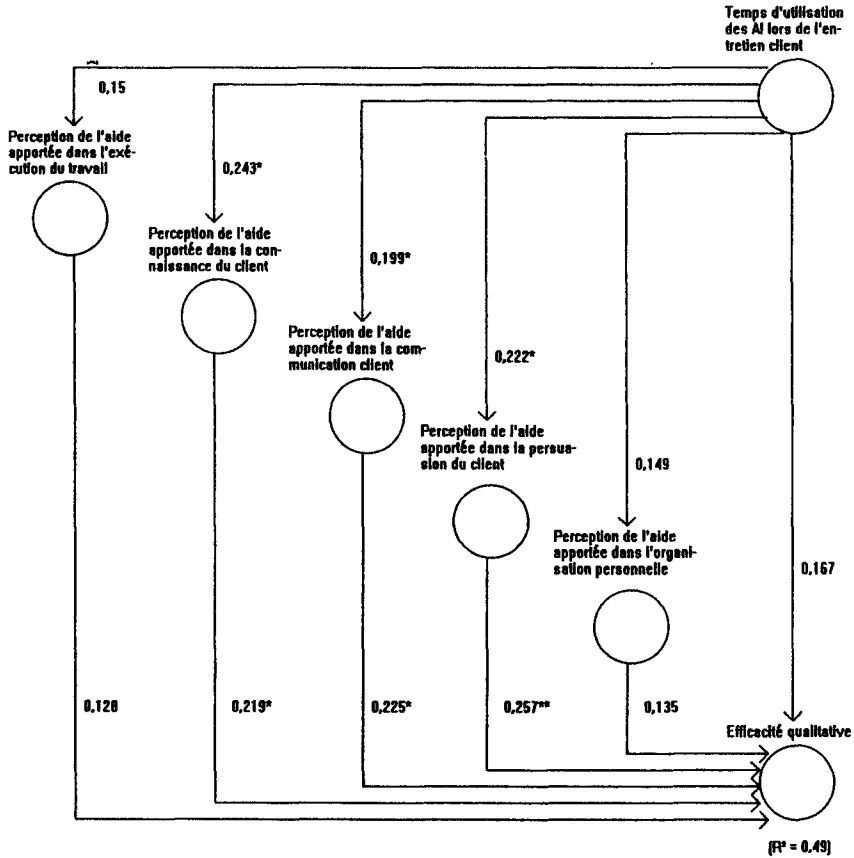


Figure 3 : L'impact du temps d'utilisation des applicatifs informatiques sur la manière de travailler et sur l'efficacité qualitative des conseillers clientèles du CM LACO

LES HYPOTHÈSES H1 ET H2 SONT DONC REJETÉES PARTIELLEMENT

utilisés est relié positivement (coefficients significatifs à alpha = 0,05) à l'efficacité qualitative.

Si l'on considère le temps d'utilisation des applicatifs informatiques durant l'entretien (cf. figure 3), une relation positive significative peut être observée entre le temps d'utilisation proprement dit et les perceptions des conseillers clientèles quant aux effets des applicatifs sur la connaissance du client, la communication avec le

client, et la persuasion du client (coefficients significatifs à alpha = 0,05). En revanche, même s'ils sont positifs, les liens avec l'aide apportée par les applicatifs dans l'exécution du travail et l'organisation personnelle sont non significatifs. Par ailleurs, les perceptions des incidences sur les différentes capacités développées par les conseillers lors de l'entretien sont toutes reliées positivement à l'efficacité qualitative. Deux coefficients sont cependant non signifi-

catifs ; l'un d'eux concerne tout d'abord, comme dans le cas précédent, la relation entre l'exécution du travail et l'efficacité qualitative, l'autre, la relation entre l'organisation personnelle du conseiller et l'efficacité qualitative. L'augmentation de l'efficacité qualitative est d'abord associée à l'aide apportée par les applicatifs dans la persuasion du client (coefficient significatif à $\alpha = 0,01$). Enfin, le lien entre le temps d'utilisation des applicatifs pendant l'entretien et l'efficacité qualitative n'est pas significatif.

Test des hypothèses H3 et H4

Selon les catégories d'âges ou d'ancienneté dans le métier, l'intensité du lien entre l'utilisation des applicatifs informatiques et la perception par le conseiller clientèle de l'impact des applicatifs sur la manière de travailler varie de façon importante (cf. tableaux 5 et 6). Pour la totalité des relations envisagées, que l'on mesure l'utilisation des applicatifs par le nombre d'applicatifs utilisés durant l'entretien ou par leur temps d'utilisation, les coefficients de régression obtenus sont plus faibles pour les conseillers les plus âgés

et ayant une ancienneté dans le métier plus élevée. Les résultats concernant les liens entre les impacts perçus des applicatifs sur la manière de travailler et les impacts perçus des applicatifs sur l'efficacité qualitative sont en général plus délicats à interpréter. Dans plusieurs cas les coefficients de régression obtenus sont proches les uns des autres. Qui plus est, si l'on considère l'ancienneté dans le métier, on constate, contrairement à la tendance d'ensemble, que dans deux situations les coefficients les plus élevés sont obtenus si l'ancienneté est supérieure ou égale à 9 ans (cas des relations exécution du travail-efficacité qualitative, et persuasion du client-efficacité qualitative, alors que l'utilisation est mesurée par le nombre d'applicatifs mis en œuvre). Enfin, l'intensité des relations entre les deux mesures de l'utilisation des applicatifs informatiques et les impacts perçus des applicatifs sur l'efficacité qualitative, semble d'autant plus faible que le conseiller clientèle est expérimenté.

<p>LES HYPOTHÈSES H3 ET H4 SEMBLENT CONFIRMÉES.</p>
--

RELATIONS	[20-30]	[30-40]	[40 et +
Temps d'utilisation des AI et manière de travailler			
Temps d'utilisation des AI-exécution du travail	0,417	0,35**	0,283
Temps d'utilisation des AI-connaissance client	0,33	0,248	0,232
Temps d'utilisation des AI-communication avec le client	0,371	0,22	0,19
Temps d'utilisation des AI-persuasion du client	0,268	0,212	0,204
Temps d'utilisation des AI-organisation personnelle	0,24	0,056	-0,12
Manière de travailler-efficacité qualitative			
Exécution du travail-efficacité qualitative	0,23	0,228	0,23
Connaissance client-efficacité qualitative	0,208	0,18	0,14
Communication avec le client-efficacité qualitative	0,304	0,243	0,13
Persuasion du client-efficacité qualitative	0,318	0,25	0,223
Organisation personnelle-efficacité qualitative	0,03	0,031	0,03
Nombre d'AI utilisées-efficacité qualitative	0,403	0,31**	0,09
R ²	0,822	0,62	0,564
R ² ajusté	0,725	0,575	0,45

Tableau 5 : L'influence de l'âge, sur les relations entre l'utilisation des AI, la manière de travailler et l'efficacité qualitative

RELATIONS	< 3 ans	> = 9 ans	> = 9 ans
RELATIONS			
Temps d'utilisation des AI-manière de travailler			
Temps d'utilisation des AI-exécution du travail	0,39**	0,28	0,11
Temps d'utilisation des AI-connaissance client	0,30*	0,27	0,23
Temps d'utilisation des AI-communication avec le client	0,28	0,22	0,26
Temps d'utilisation des AI-persuasion du client	0,25	0,24	0,20
Temps d'utilisation des AI-organisation personnelle	0,08	0,02	-0,37*
Manière de travailler-efficacité qualitative			
Exécution du travail-efficacité qualitative	0,19	0,30	0,132
Connaissance client-efficacité qualitative	0,31	0,212	0,291
Communication avec le client-efficacité qualitative	0,27	0,181	0,228
Persuasion du client-efficacité qualitative	0,20	0,234	0,34
Organisation personnelle-efficacité qualitative	0,10	0,05	0,09
Nombre d'AI utilisées-efficacité qualitative	0,186	0,07	0,122
R ²	0,791	0,651	0,561
R ² ajusté	0,748	0,567	0,456

Tableau 6 : L'influence de l'ancienneté, sur les relations entre l'utilisation des AI, la manière de travailler et l'efficacité qualitative

5. DISCUSSION DES RÉSULTATS

Partant de l'idée que la compétition exacerbée à laquelle se livrent les banques entre elles et leurs concurrents, rend indispensable l'utilisation des applicatifs informatiques par les personnels en contact avec la clientèle, notre volonté était de mettre en évidence à la fois les effets les plus visibles des outils utilisés sur la manière de travailler et l'efficacité qualitative des conseillers, ainsi que l'influence de l'expérience sur les relations étudiées.

Les apports de la recherche

Trois capacités déployées par les conseillers clientèles lors de l'entretien commercial paraissent associées positivement et de façon significative avec les deux mesures de l'utilisation des applicatifs lors de l'entretien. Tout en aidant les conseillers à mieux cerner la situation du client, les applicatifs informatiques leur permettent de mieux agir sur leur façon de communiquer et sur la persuasion du client. En contribuant à adapter les réponses apportées aux clients, les applicatifs informatiques semblent jouer un rôle déterminant dans la réalisation de l'expertise professionnelle. Mesurée à travers l'âge et l'ancienneté du conseiller, l'expérience semble avoir un effet modérateur sur l'intensité des liens entre l'utilisation des applicatifs, les impacts perçus des applicatifs sur la manière de travailler et l'efficacité qualitative. Quand bien même les effets des technologies sur la manière dont les gens s'organisent et conduisent leur travail restent difficiles à saisir (Pentland, 1994), les résultats obtenus selon les ca-

tégories d'âges et d'ancienneté dans le métier reflètent des façons de travailler différentes.

Plus l'âge du conseiller clientèle et son ancienneté dans le métier sont élevés, moins ces derniers paraissent persuadés que l'utilisation des applicatifs informatiques agit favorablement sur l'exécution de leur travail, leur connaissance du client, leur communication avec le client, leur persuasion du client. Ces résultats s'accordent avec ceux de Rowe (1998) sur l'usage des SIAD dans la banque. De surcroît, l'utilisation des applicatifs informatiques est associée négativement dans trois cas sur quatre avec l'aide apportée dans l'organisation personnelle ; les applicatifs informatiques sont perçus comme un facteur de détérioration de l'organisation du conseiller clientèle. Pour les conseillers les plus âgés, ayant une certaine ancienneté dans le métier, l'interaction avec le client est avant tout affaire de communication interpersonnelle ; le conseiller clientèle lui-même, avec son savoir-faire et son savoir être est au cœur de la relation commerciale. Le plus souvent envisagées comme support de leur action au quotidien, les applications n'expliqueraient que très partiellement leur réussite dans la relation au client. Le chemin à parcourir est donc dans ce cas important, si l'on veut convaincre du rôle majeur joué par les technologies de l'information dans la réalisation des performances.

Pour les plus jeunes, ayant peu d'ancienneté dans le métier, la réussite dans la relation entretenue avec le client est principalement déterminée par l'utilisation des applicatifs informatiques. Essentiels dans l'exercice de leur métier, tout en leur permettant de

suppléer leur faible connaissance des produits, les applicatifs informatiques les aident surtout à exécuter leur travail, notamment à structurer leur prestation, à cerner les préoccupations du client, à communiquer avec lui ; toutes qualités indispensables au métier de vendeur, et pourtant souvent absentes chez les plus jeunes, qui se trouvant devant le fait accompli, faute de formation suffisante notamment, doivent se contenter de forger leurs compétences à l'aune de leur expérience.

Les limites de la recherche

Toute conclusion hâtive pourrait cependant être dangereuse. On constate en effet des différences parfois importantes dans les coefficients de régression présentés précédemment, selon que l'on s'intéresse à l'âge ou à l'ancienneté dans le métier. Même si ces deux caractéristiques apparaissent fortement liées entre elles, leur seule prise en compte ne permet pas forcément d'expliquer les variations de perception quant à l'impact de l'utilisation des applicatifs informatiques. Ainsi, si l'on définit l'expérience en se référant à Karolewicz (1998), comme étant notamment la totalité des savoirs et savoir-faire, ainsi que les comportements, c'est-à-dire, les représentations, les croyances, les peurs et les résistances accumulées au fil des années, on peut craindre que pour certains répondants, l'âge ne constitue pas nécessairement un bon indicateur de la mesure de l'expérience ; un conseiller âgé de 40 ans ou plus aura pu quitter une activité dans un autre secteur et rejoindre sa nouvelle fonction très récemment, et dans ce cas son expérience du métier actuel sera très faible ; l'expérience

nous apparaît largement associée à l'âge de l'individu lors de son entrée dans la fonction commerciale. Le nombre d'années passées dans le métier constitue-t-il une meilleure façon d'approcher l'expérience ? Selon le principe de continuité mis en évidence par Dewey (1945 ; 1990), chaque expérience nouvelle doit tenir compte des expériences antérieures ; en se cantonnant au métier actuel, ce sont toutes les années antérieures passées par le conseiller dans la fonction vente, voire dans la banque qui ne sont pas prises en considération. L'ancienneté dans le métier ne recouvre que partiellement l'expérience du conseiller clientèle en banque.

Propositions pour des recherches futures

Les recherches futures peuvent prendre au moins trois directions. Tout d'abord, d'autres variables en dehors de l'âge et de l'ancienneté dans le métier jouent un rôle important dans la mesure de l'expérience, notamment, à l'image des travaux de Churchill, Ford et Walker (1981), l'ancienneté dans la banque et l'ancienneté dans la fonction vente. La prise en compte de ces variables supplémentaires devrait permettre d'obtenir une vision plus complète de ce que recouvre l'expérience. Par ailleurs, la question du contexte et de la généralisation des résultats doit être traitée. Par exemple, les différences dans les perceptions sont-elles dépendantes de la culture de l'entreprise à laquelle appartient le répondant ? Dans quelle mesure la spécificité des applicatifs déployés par les banques influence-t-elle sur leurs perceptions ? La réalisation d'une étude similaire dans d'autres banques mutua-

listes ou membres de l'AFB (Association Française des Banques) permettrait de vérifier la solidité des résultats obtenus. Enfin, différents travaux (Trice et Treacy, 1988 ; Weill, 1990) suggèrent de considérer une seconde catégorie de variables modératrices : les conditions d'utilisation des technologies de l'information, dont la formation dispensée et l'information fournie au conseiller clientèle.

6. RÉFÉRENCES

- Ajzen, I. et Fishbein, M. (1980), *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Astous (d'), A. (1997), « L'adaptation stratégique des vendeurs aux situations de vente », *Recherche et Applications en marketing*, Vol. 12, n° 3, p. 65-76.
- Aubert, B., Rivard, S., Patry, M. (1994), « Development of Measures to Assess Dimensions of IS Operation Transactions », *ICIS*, Vancouver, December 14-17, p. 13-26.
- Bakos, J.Y. (1987), Dependent Variables for the Study of Firm and Industry-Level Impact of Information Technology, In *Proceedings of the Eighth International Conference on Information Systems*, Pittsburgh, Pennsylvania, (December), p. 10-23.
- Banker, R.D., Kauffman, R.J. (1991), « Reuse and Productivity in Integrated Computer-Aided Software Engineering : An Empirical Study », *MIS Quarterly*, September, p. 375-402.
- Banker, R.D., Kauffman, R.J., Lally, L. (1991), Gauging the Quality of Managerial Decisions Regarding Information Technology Deployment, *Proceedings of the Twenty-fourth Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, January, p. 276-286.
- Baroudi, J.J., Orlikowski, W.J. (1988), « A Short Form Measure of User Information Satisfaction : A Psychometric Evaluation and Notes on Use », *Journal of Management Informa-*
- tion Systems*, Vol. 4, n° 4, Spring, p. 45-59.
- Bergeron, F., Raymond, L., Rivard, S. (1993), « Organizational Benefits of Electronic Data Interchange : An Empirical Study », *Cahier du GRESI*, n° 93-03, Mars.
- Berham, D.N., Perreault, W.D. (1982), « Measuring the Performance of Industrial Salespersons », *Journal of Business Research*, Vol. 10, p. 355-370.
- Blake, Ives, Hamilton, Scott, and Davis, Gordon B. (1980), « A Framework for Research in Computer-based Management Information Systems », *Management Science*, Vol. 26, n° 9, p. 910-934.
- Blili, S. (1992), Sophistication et succès de l'informatique utilisateur : impact de la tâche et de l'implication, *Thèse de doctorat*, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Montréal, Juin.
- Blili, S., Raymond, L., Rivard, S. (1998), « Impact of task uncertainty, end-user involvement, and competence on the success of end-user computing », *Information and Management*, Vol. 33, p. 137-153.
- Boles, J.S. et al. (1995), « Salesperson Evaluation Using Relative Performance Efficiency : The Application of Data Envelopment Analysis », *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XV, n° 3, Summer, p. 31-49.
- Brynjolfson, E. (1993), « The Productivity Paradox of Information Technology », *Communications of the ACM*, Vol. 36, n° 12, p. 66-67.
- Carmine, E.G., Zeller, R.A. (1979), *Reliability and Validity Assessment*, Sage Publications, Beverly Hills.
- Chassagne, P. (1996), « Contribution à la définition de la valeur ajoutée du vendeur », *Revue Française du Marketing*, n° 156, p. 37-47.
- Cheney, P.H. et al. (1986), « Organizational Factors Affecting the Success of End-User Computing », *Journal of MIS*, Summer, Vol. 3, n° 1, p. 65-80.
- Churchill, G.A., Ford, N.M., Walker, O.C. (1990), *Sales force management : planning, implementation and control*, Boston, Irwin Homewood, 3^e édition. IL, page 509.
- Cledy, J.-L. (2000), L'impact de l'utilisation des applicatifs informati-

ques sur le travail et les performances commerciales du conseiller clientèle, *Thèse de doctorat*, Université de Nantes, Novembre.

Darlymple, D., Strahle, W. (1980), « Career path Charting : framework for sales force evaluation », *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 10, p. 59-68.

Darmon, R.Y. (1998), *La vente, de la persuasion à la négociation commerciale*, Editions Management Société, Les Essentiels de la Gestion, Janvier.

Davamanirajan, P., Mukhopadhyay, T., Kriebel, C.H. (1998), « Assessing the Business Value of Information Technologies in Global Wholesale Banking : The Case of Trade Services », *Journal of Organizational Computing*.

Davis, F. (1989), « Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology », *MIS Quarterly*, September, p. 319-340.

Delone, W.H., McLean, E.R. (1992), « Information Systems Success : The Quest for the Dependent Variable », *Information Systems Research*, Vol. 3, n° 1, March, p. 60-95.

Desq, S. (1992), « Le succès de l'informatique utilisateur : une étude empirique », *Cahier du GRESI*, n° 92-5, Mai.

Dewey, J. (1945), *Expérience et Education*, 1938, Paris, Bourelier.

Dewey, J. (1990), *Démocratie et Education*, 1916, Paris, Armand Colin.

Dubinsky, A.J., Howell, R.D., Ingram, T.N., Bellenger, D.N. (1986), « Salesforce Socialization », *Journal of Marketing*, Vol. 50, p. 192-207.

Dubois, P.L., Jolibert, A. (1992), *Le marketing : fondements et pratique*, 2e édition, Paris, Editions Economica, p. 783.

Durafour, D. (1994), *Action Commerciale*, Editions Dunod.

Ford, N.M., Walker, O.C., Churchill, G.A. (1981), *Differences in the attractiveness of alternative rewards among industrial salespeople : additional evidence*, Working paper, Marketing Science Institute, n° 81-107.

Fornell, C. and Larcker, D. (1981), « Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measure-

ment Error », *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, n° 1, p. 39-50.

Fournier, C. (1994), Les réactions de la force de vente aux actions de marketing direct : une expérimentation, *Thèse de doctorat*, Université de Montpellier II, Janvier.

Gerrity, T.P. (1971), « Design of Man Machine Systems : an Application to Portfolio Management », *Sloan Management Review*, Vol. 12, n° 2, p. 59-75.

Ginzberg, M.J. (1981), « Early Diagnosis of MIS Implementation Failure : Promising Results and Unanswered Questions », *Management Science*, Vol. 27, n° 4, p. 459-478.

Hafer, J. (1986), « An empirical investigation of the salesperson's career stage perspective », *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 6, p. 1-7.

Hamilton, S., Chervany, N.L. (1981), « Evaluating IS Effectiveness - Part I : Comparing Evaluation Approaches », *MIS Quarterly*, September, Vol. 5, n° 3, p. 55-69.

Hamilton, S., Chervany, N.L. (1981), « Evaluating IS Effectiveness - Part II : Comparing Evaluation Approaches », *MIS Quarterly*, December, Vol. 5, n° 4, p. 79-86.

Hill, N.C., Swenson, M.J. (1994), « The Impact of Electronic Data Interchange on the Sales Function », *Journal of Personal Selling & Sales management*, Vol. XIV, n° 3, Summer, p. 79-87.

Igbaria, M. and Nashman, S.A. (1990), « Correlates of user satisfaction with end user computing », *Information and Management*, Vol. 19, p. 73-82.

Illingworth, J.D. (1991), « Relationship marketing : pursuing the perfect person-to-person-relationship », *The Journal of Services Marketing*, Vol. 5, p. 49-52.

Jackson, D.W. et al. (1995), « Examining the Bases Utilized for Evaluating Salespeoples' Performance », *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 15, n° 4, p. 57-65.

Jenkins, M., Ricketts, J. (1979), *Development of an Instrument to Measure User Information Satisfaction with Management Information Systems*, Working Paper, Indiana University, November.

- Jolson, M.A. (1974), « The salesman's career cycle », *Journal of Marketing*, Vol. 38, p. 39-46.
- Jöreskog, K.G. (1970), « A General Method for Analysis of Covariance Structure », *Biometrika*, Vol. 57, p. 239-251.
- Karolewicz, F. (1998), *L'expérience, un potentiel pour apprendre*, Editions JV & DS, Paris.
- Kirchner, W.K. et al. (1960), « A note on the Relationship between Age and Sales Effectiveness », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 44, p. 92-93.
- Lafortune, A., McNeil, J. (1993), L'utilisation du micro-ordinateur en vérification au Canada : une recherche exploratoire, *Comptabilité et Nouvelles Technologies, Actes du congrès de l'Association Française de Comptabilité*, Mai, p. 301-315.
- Lebas, M. (1995), « Oui, il faut définir la performance », *Revue Française de Comptabilité*, n° 269, p. 66-71.
- Lucas, H.C. (1975), « Performance and the Use of an Information System », *Management Science*, Vol. 21, n° 8, April, p. 908-919.
- Lucas, H.C. (1978), « Empirical Evidence for a Descriptive Model of Implementation », *MIS Quarterly*, Vol. 2, n° 2, June, p. 27-41.
- Lucas, H.C., Nielsen, N.R. (1980), « The Impact of Information Presentation on Learning and Performance », *Management Science*, Vol. 26, n° 10, p. 982-993.
- Mc Daniel, L.S. (1990), « The Effects of Time Pressure and Audit Program Structure on Audit Performance », *Journal of Accounting Research*, Autumn, p. 268-285.
- Mc Quaid, J.D. (1992), « Segment of one marketing : turning customer data into actionable information », *The Journal of Services Marketing*, Vol. 6, p. 75-78.
- MacMurray, H.A. (1961), « The mystique of super-salesman », *Harvard Business Review*, March-April, p. 113-123.
- Moncrieff, W.C. (1986), « Selling Activity and Sales Position Taxonomies for Industrial Salesforces », *Journal of Marketing Research*, August, p. 261-270.
- Morin, M. (1992), Outils et techniques de vérification informatique : modèle explicatif de l'utilisation, *Mémoire de maîtrise en sciences de gestion*, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Montréal, Juin.
- Morris, M.H., Aten, S.R. (1990), « Salesforce Performance Appraisal : Contemporary Issues and Practices », in *Progress in Marketing thought*, Capella L.M., Nash H., Starling J.M., Taylor R.D., eds, Mississippi State, MS : Southern Marketing Association, p. 413-418.
- Négro, Y., (1990), *Vente*, Vuibert Gestion.
- Oz, E. et al. (1993), « Improving quality, speed and confidence in decision-making », *Information and Management*, Vol. 24, p. 71-82.
- Nunnally, J.C. (1978), *Psychometric Theory*, McGraw Hill, New York.
- Pentland, B.T. (1989), Use and Productivity in Personal Computing : An Empirical Test, *Proceedings of the Tenth International Conference on Information Systems*, December, Boston, Mass, p. 211-222.
- Pentland, B.T. (1994), *End User Computing in the Internal Revenue Service, in Information Technology and the Corporation of the 1990s*, Oxford University Press, 1994.
- Pétry, E. (1987), « Rôles et profils de vendeurs : contribution à une méthodologie du recrutement », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 2, p. 53-90.
- Pfeffer, J. and Salancik, G.R. (1978), *The external control of organizations, A resource dependence perspective*, New York, Harper and Row.
- Pounds, W.F. (1969), « The process of problem finding », *MIT*, Fall, p. 1-20.
- Rangaswamy, A., Shell, G.R. (1997), « Using Computers to Realize Joint Gains in Negotiations : Toward an Electronic Bargaining Table », *Management Science*, Vol. 43, n° 8, August, p. 1147-1163.
- Reix, R., (1987), Problématique de l'évaluation des systèmes d'information automatisés, *Association Française de Comptabilité*, Institut de Gestion de Rennes, Avril, p. 334-354.

Rigaud, (1979), *La mise en place des systèmes d'information*, Dunod.

Rivard, S., Huff, S.L. (1988), « Factors of Success for End-User Computing », *Communications of the ACM*, Vol. 31, n° 5, May, p. 552-561.

Robey, D. (1979), « User Attitudes and Management Information System Use », *Academy of Management Journal*, Vol. 22, n° 3, p. 527-538.

Rowe, F. (1998), « Formes de surveillance et de confiance dans les types de relations », *Réseaux*, n° 91, p. 67-91.

Ryans, A.B., Weinberg, C.B. (1979), « Territory sales response », *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, p. 453-465.

Simon, H.A. (1960), *The New Science of Management Decision*, New York, Harper and Brothers.

Snitkin, S.R., King, W.R. (1986), « Determinants of the Effectiveness of Personal Decision Support Systems », *Information and Management*, Vol. 10, n° 2, p. 83-89.

Spiro, R.L. et al. (1977), « The Personal Selling Process : A Critical Review and Model », *Industrial Marketing Management*, Vol. 5, p. 351-364.

Srinivasan, A. (1985), « Alternatives measures of system effectiveness : associations and implications », *MIS Quarterly*, Vol. 9, n° 3, p. 243-253.

Stiles, B. (1990), « Agents : How to evaluate Your Sales Personnel », *Agency Sales Magazine*, Vol. 20, October, p. 15-19.

Straub, D., Limayem, M., Karahanna-Evaristo, E. (1995), « Measuring System Usage : Implications for IS Theory Testing », *Management Science*, Vol. 41, n° 8, p. 1328-1342.

Stumpf, S.A., Rabinovitz, S. (1981), « Career Stage as a Moderator of Performance Relationships with Facets of Job Satisfaction and Role Perceptions », *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 18, p. 202-218.

Szajna, M.J., Scamell, R.W. (1993), « The Effects of Information System User Expectations on Their Performance and Perceptions », *MIS Quarterly*, December, p. 493-515.

Tenenhaus, M. (1998), *La régression PLS, théorie et pratique*, Paris, Editions Technip.

Thompson, R.L., Higgins, A., Howell, J.N. (1991), « Personal Computing : Toward a Conceptual Model of Utilization », *MIS Quarterly*, March, p. 125-143.

Tournois, N. (1989), *Le marketing bancaire face aux nouvelles technologies*, Paris : Masson.

Trice, A.W., Treacy, M.E. (1988), « Utilization as a Dependent Variable in MIS Research. » *Database*, Fall/Winter, p. 33-41.

Turner, J.A. (1985), *Organizational Performance, Size and Use of Data Processing Resources*, Working Paper n° 58, Center of Research in Information Systems, New York University.

Udo, G.J., Davis, J.S. (1992), « Factors affecting decision support system benefits », *Information & Management*, Vol. 23, North-Holland, p. 359-371.

Vézina, M. (1995), *L'impact de l'utilisation des technologies de l'information sur la performance : Le cas des professionnels de la comptabilité*, Thèse de doctorat, Université de Montpellier II, Juin.

Walker, O.C., Churchill, G.A., Ford, N.M. (1975), « Organizational determinants of the industrial salesman's role conflict and ambiguity », *Journal of Marketing*, Vol. 39, p. 32-39.

Watson, C.J., Driver, R.W. (1983), « The Influence of Computer Graphics on the Recall of Information », *MIS Quarterly*, Vol. 7, n° 1, March, p. 45-53.

Weill, P. (1990), « The Relationship Between Investment in Information Technology and Firm Performance : A Study of the Valve Manufacturing Sector », *Information Systems Research*, Vol. 3, n° 4 (December), p. 307-333.

Weitz, B.A. (1978), « Relationship Between Salesperson Performance and Understanding of Customer Decision Making », *Journal of Marketing Research*, Vol. 15, p. 501-516.

Wold, H. (1982), *Soft modeling : the basic design and some extensions*, In *System under indirect observation*, Vol. 2, Jöreskog K.G. &

Wold H. editors, North-Holland, Amsterdam, p. 1-54.

Wolfe, C. et al. (1989), « Microcomputer Productivity in the Internal Audit Function : A Case Study », *Ohio CPA Journal*, p. 12-16.

Yaverbaum, G. (1988), « Critical Factors in the User Environment : An

Experimental Study of Users », *Organizations and Tasks, MIS Quarterly*, March, p. 75-88.

Zmud, R.W. (1979), « Individual Differences and MIS Success : A Review of the Empirical literature », *Management Science*, Vol. 25, n° 10, p. 966-979.

7. ANNEXE

7.1. Extraits du questionnaire utilisé pour mesurer les variables de recherche

L'utilisation des applicatifs informatiques

Pourriez-vous, pour chaque entretien réalisé¹, indiquer de façon précise les **applicatifs utilisés**² par vous pendant l'entretien ?

1 ^{er} entretien	2 ^e entretien	3 ^e entretien	4 ^e entretien	5 ^e entretien	6 ^e entretien

Pourriez-vous, pour chaque entretien réalisé¹, **décomposer** ci-après de façon précise, le **temps total** consacré par vous à l'entretien lui-même, **en temps d'utilisation des applicatifs**² et **en temps de non utilisation des applicatifs**³ ?

ENTRETIENS / DÉCOMPOSITION DES TEMPS	1	2	3	4	5	6
	Temps d'utilisation des applicatifs informatiques					
Temps de non utilisation des applicatifs informatiques						
Temps total consacré à l'entretien lui-même						

¹ Chaque colonne doit être complétée - *Ne pas globaliser la réponse.*

² En matière d'applicatifs utilisés, la réponse attendue se réfère aux seules dénominations suivantes : **CREC, BE, BRC, SIMUL PRETS, SIMUL EPARGNE, SIMUL ASSURANCES, TANTAM, OSCAR ET DOSSIER CLIENT.**

La dénomination **DOSSIER CLIENT** regroupe les fonctions qui permettent d'accéder au **PATRIMOINE**, à **L'HISTORIQUE**, aux **CARACTÉRISTIQUES CLIENT**, à **L'APPROCHE RISQUE**, aux **CONTRATS**.

¹ Chaque colonne doit être complétée - *Ne pas globaliser la réponse.*

² **LE TEMPS D'UTILISATION DES APPLICATIFS CORRESPOND :**

À L'USAGE DU CLAVIER ET DE LA SOURIS PAR VOUS
+ À VOS TEMPS DE LECTURE DE L'ÉCRAN

³ Le **TEMPS** est exprimé en **MINUTES**.

La manière de travailler du conseiller clientèle

Selon vous, si l'on se place **pendant les entretiens clients**, dans quelle mesure votre utilisation des applicatifs informatiques, facilite-t-elle l'exercice de ces différents aspects du travail à effectuer ?

(Encerclez le chiffre correspondant à votre réponse)

	Ne facilite pas du tout			Facilite beaucoup		
	1	2	3	4	5	6
L'exécution de votre travail	1	2	3	4	5	6
La structuration du traitement de la demande client	1	2	3	4	5	6
Le respect de l'ordre des étapes de la vente	1	2	3	4	5	6
L'utilisation de moyens diversifiés lors de l'entretien	1	2	3	4	5	6
La centralisation des informations sur le client	1	2	3	4	5	6
Le respect des procédures de travail	1	2	3	4	5	6
Le respect des recommandations légales (CNIL)	1	2	3	4	5	6
Votre capacité à cerner la situation client	1	2	3	4	5	6
L'appréhension du risque client	1	2	3	4	5	6
La découverte approfondie du client	1	2	3	4	5	6
La réactivité aux événements client	1	2	3	4	5	6
La détection des attentes client	1	2	3	4	5	6
L'approche des situations complexes (diversification de patrimoine...)	1	2	3	4	5	6
L'action pour amener le client à reconnaître le besoin, l'opportunité à agir	1	2	3	4	5	6
Votre capacité à communiquer avec le client	1	2	3	4	5	6
L'apport d'informations pertinentes au client	1	2	3	4	5	6
L'apport d'informations au bon moment	1	2	3	4	5	6
La réactivité aux demandes d'information du client	1	2	3	4	5	6
La définition de la fréquence de l'échange d'informations avec le client	1	2	3	4	5	6
La présentation visuelle des documents à remettre au client (offre, contrats...)	1	2	3	4	5	6
Votre capacité à convaincre le client	1	2	3	4	5	6
La présentation des alternatives de solutions	1	2	3	4	5	6
La réalisation des démonstrations	1	2	3	4	5	6
L'adaptation de l'argumentation au client	1	2	3	4	5	6
Le traitement des objections client	1	2	3	4	5	6
La négociation avec le client	1	2	3	4	5	6
L'adhésion du client aux arguments émis	1	2	3	4	5	6
L'action pour réduire les freins à la conclusion	1	2	3	4	5	6
L'action pour peser sur la décision client	1	2	3	4	5	6

	Ne facilite pas du tout			Facilite beaucoup		
	1	2	3	4	5	6
Votre organisation personnelle	1	2	3	4	5	6
La prise de connaissance des messages	1	2	3	4	5	6
La réalisation des comptes-rendus clients	1	2	3	4	5	6
La collecte d'informations (relatives au client, à la concurrence...)	1	2	3	4	5	6
La communication en interne	1	2	3	4	5	6
L'auto-formation	1	2	3	4	5	6

La performance du conseiller clientèle

Selon vous, dans quelle mesure votre utilisation des applicatifs informatiques augmente-t-elle les éléments suivants ?

(Encerlez le chiffre correspondant à votre réponse)

	Pas du tout			Beaucoup		
	1	2	3	4	5	6
Votre efficacité qualitative	1	2	3	4	5	6
La qualité de la prestation fournie au client	1	2	3	4	5	6
La satisfaction du client relativement au traitement de sa situation	1	2	3	4	5	6
La qualité des relations avec les clients	1	2	3	4	5	6
La fidélisation du client sur longue durée	1	2	3	4	5	6
La qualité de l'exploitation de l'information recueillie auprès du client	1	2	3	4	5	6
La pertinence des comptes-rendus d'entretien	1	2	3	4	5	6
L'optimisation du temps de travail	1	2	3	4	5	6
Le perfectionnement du savoir-faire dans le domaine de la négociation commerciale	1	2	3	4	5	6

L'expérience du conseiller clientèle

Quel est votre âge ?

20-25 ans (exclu)	40-45 ans (exclu)
25-30 ans (exclu)	45-50 ans (exclu)
30-35 ans (exclu)	50-55 ans (exclu)
35-40 ans (exclu)	55 et +

Depuis combien d'années exercez-vous votre métier actuel (titre professionnel) ?

- 1 an	6 à 9 ans (exclu)
1 à 3 ans (exclu)	9 ans et +
3 à 6 ans (exclu)	(précisez : ...)