

## **Effets de l'usage des technologies mobiles par les clients sur le métier des chargés de clientèle dans les banques: Etude de cas**

**Amira SGHARI**<sup>1</sup>, Faculté des Sciences Économiques et de Gestion, Unité de Recherche en Gestion des Entreprises (URGE), Université de Sfax, [sghari\\_amira@yahoo.fr](mailto:sghari_amira@yahoo.fr)

**Jamil CHAABOUNI**, Professeur, Faculté des Sciences Économiques et de Gestion, Unité de Recherche en Gestion des Entreprises (URGE), Université de Sfax, [jamil.chaabouni@fsegs.rnu.tn](mailto:jamil.chaabouni@fsegs.rnu.tn)

**Adriana SCHIOPOIU BURLEA**, Professeur, Faculté d'Économie et Administration des Affaires, Université de Craiova, [adriana\\_burlea@yahoo.com](mailto:adriana_burlea@yahoo.com)

### **Résumé**

Le développement des Technologies de l'Information et de Communication (TIC) bouleverse l'organisation des entreprises. Particulièrement, l'usage des appareils numériques qui se développe de façon exponentielle chez les clients et chez les employés incite les entreprises à procéder à des changements organisationnels. Les entreprises ne prenant pas le virage du numérique risquent leur pérennité. Le numérique façonne ainsi un nouveau paysage de la compétitivité et détermine de nouveaux usages et pratiques des entreprises et des clients tout en touchant tous les secteurs d'activités.

De tels changements influencent les métiers, et en conséquence, les connaissances exigées et les compétences requises des acteurs. La littérature traitant de la gestion des ressources humaines a connu un développement considérable ces vingt dernières années, mais qui ne permet pas de répondre aux défis posés à l'entreprise en rapport avec la transformation digitale. Dans ce cadre, le présent article explore l'impact de l'usage des technologies mobiles par les clients sur les métiers des acteurs dans le secteur bancaire. Particulièrement, nous cherchons à explorer les effets de l'usage des technologies mobiles par les clients sur les activités et les compétences requises des chargés de clientèle dans les banques.

**Mots clés:** Technologie mobile, service à distance, chargé de clientèle, compétences.

---

<sup>1</sup>L'auteur tient à remercier l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF) qui lui a invité pour un stage de recherche postdoctorale à la Faculté d'Économie et Administration des Affaires, Université de Craiova-Roumanie. Cette recherche est menée dans le cadre du programme "Eugen Ionescu" mis en place par le Gouvernement Roumain avec l'AUF-Europe Centrale et Orientale.

## Introduction

Les technologies mobiles permettent l'accès avancé à des services basés sur Internet grâce à plusieurs fonctions (Lien et al., 2015). Leur usage, en croissance rapide même dans les pays en développement, a amélioré l'interaction des clients avec leurs banques (Lien et al 2015). Selon Portio research<sup>2</sup>, 420 millions de Smartphones ont été livrés dans le monde en 2011 (Ebben, 2013).

D'après une enquête<sup>3</sup> TNS Sofres réalisée pour le compte de la banque en ligne ING Direct, prochainement la connexion avec les supports digitaux (ordinateur, tablette et Smartphone) et la connexion aux réseaux sociaux de sa banque substitueront les canaux traditionnels (se rendre dans une agence bancaire, téléphoner au service client...). Le recours à ces derniers semble s'effriter en raison de l'hyperconnectivité. Une étude récente de la banque Commonwealth en Australie prédit que les Smartphones remplaceront les portefeuilles physiques d'ici 2021 (Bott et Milkau, 2014).

La mutation des comportements des clients n'est pas sans incidents sur l'activité des banques qui se trouvent dans l'obligation de gérer les changements qui découlent de l'usage des appareils numériques par les clients. Les travaux de recherche récents soulèvent le caractère urgent pour les entreprises d'adapter leurs pratiques en GRH afin de tenir compte de l'évolution numérique qui bouleverse tous les secteurs d'activités. Toutefois, ils ne présentent pas comment tenir compte de cette évolution.

Cet article traite de la question de l'influence de l'usage des technologies mobiles par les clients sur les activités et les compétences requises des chargés de clientèle dans les banques. Particulièrement, nous cherchons à répondre à la question suivante:

Quels sont les effets de l'usage des technologies mobiles par les clients sur les activités et les compétences requises d'un chargé de clientèle en banque?

Afin d'atteindre cet objectif, une recherche qualitative par étude de cas est menée au sein de la banque Alpha, établissement bancaire leader sur le marché tunisien. Dans ce qui suit, nous présentons le cadre théorique de la recherche, la méthodologie de recherche ainsi que les résultats et discussion.

---

<sup>2</sup>Société de recherche britannique spécialisée dans les études de marché.

<sup>3</sup>Enquête réalisée online entre le 19 et le 24 décembre 2012 auprès d'un panel représentatif de 1630 individus âgés de 18 ans et plus.

## **1. Cadre théorique**

Le cadre théorique de cette recherche est structuré en deux sections. Dans la première, nous présentons le métier d'un chargé de clientèle en banque. La deuxième est consacrée à l'étude de l'impact de la digitalisation sur le métier de chargé de clientèle.

### **1.1. Le métier d'un chargé de clientèle**

Le chargé de clientèle fait référence à la personne qui s'occupe de la gestion des relations avec les clients (Boles et al., 1996; Homburg et al., 2000). Dans ce cadre, Levitt (1983) affirme que l'établissement de relations étroites entre l'entreprise et le client commence par le contact initial d'un chargé de clientèle. Ainsi, le rôle du chargé de clientèle dans la création et l'entretien des relations devient de plus en plus important (Ingram et al., 1992).

Selon Retour et al. (2006, p. 207), le chargé de clientèle, avec l'aide d'un poste informatique, répond aux attentes du client, solutionne ses problèmes en le recevant pendant environ une heure lors d'un rendez-vous. Il exerce trois activités clés (commerciale, relationnelle et administrative). L'activité commerciale concerne les ventes de produits et services bancaires. L'activité relationnelle fait référence à la gestion de la relation avec les clients qui ont des profils différents. L'activité administrative comprend la gestion des documents contractuels et le renseignement actualisé de la base de données clientèle. Afin de les réussir, Retour et al. (2006) définissent trois catégories de compétences: compétences marché, compétences techniques et compétences organisationnelles et les définissent comme suit:

- compétences marché: il s'agit de la capacité du chargé de clientèle à interpréter les attentes et la demande du client ;
- compétences techniques: il s'agit de la capacité du chargé de clientèle à réaliser techniquement la prestation au moment de la formulation du diagnostic et à mettre en œuvre la solution retenue ;
- compétences organisationnelles: il s'agit de la capacité du chargé de clientèle à mobiliser les ressources humaines (en back-office notamment) et techniques.

La littérature montre l'existence de plusieurs typologies traitant des compétences et des comportements du chargé de clientèle. Les premiers travaux soulignent l'importance des compétences de vente définies comme la capacité de l'individu à accomplir les tâches nécessaires pour vendre les produits (Churchill et al., 1985; Frod et al., 1987). Les compétences de vente sont formées de trois composantes (Rentz et al., 2002):

- compétences interpersonnelles: savoir comment résoudre les conflits, compétences d'écoute (Comer et Drollinger, 1999; Castleberry et Shepherd, 1993);
- compétences de l'art de vente: savoir comment faire une présentation, capacité d'adapter l'approche de vente en fonction de la situation des ventes (Spiro et Weitz, 1990) et;
- les compétences techniques: connaissance des caractéristiques et des avantages du produit, compétences en ingénierie, connaissance des procédures requises par les politiques de l'entreprise et connaissance du client (Rentz et al, 2002).

McDonald and al. (1997) déterminent quatre types de compétences:

- L'intégrité: l'importance de pouvoir faire confiance au chargé de clientèle.
- La connaissance des produits et des services: la compréhension des produits ainsi que leurs aspects techniques.
- La communication: l'importance de la fluidité verbale, les compétences de présentation et la capacité d'influencer les autres.

Guenzi et al. (2007; 2009) mettent l'accent sur l'importance des compétences relationnelles afin de pouvoir proposer des produits adaptés aux besoins des clients et de l'habilité stratégique des chargés de clientèle afin d'établir une relation à long terme avec les clients. Gounaris et Tzempelikos (2014 ) ajoutent les compétences "partage d'information" et "gestion des conflits".

De nos jours, l'avènement d'Internet et les technologies mobiles ont rendu possible l'exécution de plusieurs services à distance. Cette évolution pourrait ainsi influencer le métier des chargés de clientèle.

## **1.2. Digitalisation et métier de chargé de clientèle**

Selon Laukkanen (2005), le secteur bancaire est l'un des principaux secteurs de l'adoption de l'internet et des technologies mobiles pour les marchés de consommation. L'émergence d'Internet a eu un impact significatif sur la diffusion de la banque électronique qui a changé l'activité des banques de détail (Laukkanen et Lauronen, 2005; Laukkanen, 2005). Selon Luo et al. (2010, p.223), la technologie mobile a remodelé l'interaction sociotechnique entre les banques et les clients. Ainsi, les clients sont devenus moins disposés à visiter les branches traditionnelles et plus réceptifs aux nouveaux canaux électroniques (Suoranta et al., 2005).

Les clients utilisent les technologies mobiles (Smartphone, tablettes) afin d'effectuer plusieurs transactions telles que la consultation des comptes, le règlement des factures, la recherche

d'information sur les taux, les services, etc. Une enquête<sup>4</sup> effectuée en 2014, portant sur l'utilisation des téléphones mobiles par les américains dans l'accès à des services bancaires, a montré que 71% des adultes américains ont des Smartphones (avec une connexion internet) et 52% les utilisent pour effectuer des opérations bancaires (vérification des soldes de comptes, transfert d'argent, réception d'une alerte (texte, message, notification, e-mail) de leur banque, émission de chèques, paiement de factures via un système en ligne ou une application, paiement en point de vente).

Selon Ebben (2013), les Smartphones sont utilisés en Europe comme des moyens de paiement (par exemple le projet Cityzi à Nice et dans d'autres villes en France). Aux pays-bas, des applications bancaires ont fait l'objet de plus de 2 millions de téléchargements. Ces applications couvrent plusieurs fonctionnalités dont le transfert de fonds et les paiements de factures (Ebben, 2013).

Dans son communiqué de presse le 27 Mai 2015, la Société Générale<sup>5</sup> a publié les résultats d'une enquête<sup>6</sup> portant sur l'analyse des nouveaux comportements des français face à la gestion de leur budget, dans un contexte de digitalisation de l'univers bancaire. Les principaux enseignements de cette étude sont :

«1. Les français sont de plus en plus nombreux à adopter des comportements connectés vis-à-vis de leur compte en banque et de sa gestion. De ce fait, la consultation en ligne des comptes bancaires prend le pas sur les moyens plus traditionnels.

2. Les personnes âgées de 25 à 34 ans et les cadres constituent pour l'instant les principaux utilisateurs de ces services et agissent en tant que technophiles prescripteurs des usages mobiles. Dès lors, une progression peut potentiellement être envisagée dans l'utilisation des applications de gestion de budget, avec la croissance continue du taux d'équipement de Smartphone et de tablette.

3. L'utilisation d'une application de budget est une activité qui séduit ses usagers et s'avère très bénéfique pour l'image de l'univers bancaire. Elle apporte aux utilisateurs un sentiment de simplicité, de gain de temps et de confiance qui rejaillit sur la relation à sa banque ».

Dans le cadre du projet de transformation de ses réseaux en France, la Société Générale a confirmé la fermeture d'environ 400 de ses 2221 agences d'ici 2020. Elle justifie ce projet par

---

<sup>4</sup>Enquête réalisée par The Federal Reserve Board's Division of Consumer and Community Affairs

<sup>5</sup>Un des tout premiers groupes européens de services financiers.

<sup>6</sup>L'étude est réalisée auprès d'un échantillon de 1051 personnes, représentatif de la population française âgée de 18 ans et plus, constitué selon la méthode des quotas, au regard des critères de sexe, d'âge, de catégorie socioprofessionnelle, de catégorie d'agglomération et de région de résidence. L'échantillon est interrogé en ligne sur système Cawi (Computer Assisted Web Interview). Les interviews sont réalisées les 8 et 9 avril 2015.

« l'évolution du comportement de ses clients du fait de l'irruption du numérique dans leur rapport avec leur banque ».

En Tunisie<sup>7</sup>, l'accès mobile (Smartphones et tablettes) est passé de 16% en 2013 à 39% en 2015 et le trafic à partir du mobile est passé de 21% en 2014 à 30% en 2015 (24% Smartphone et 6% tablette). Aussi, l'usage des Smartphones dans l'accomplissement des transactions bancaires est devenu populaire (Shaikh et al., 2015). Ces auteurs affirment que l'omniprésence des Smartphones influence la manière dont les gens gèrent leur fonds, ce qui impacte le secteur bancaire. Par ce travail, nous cherchons à explorer les effets de l'usage des technologies mobiles par les clients sur les activités et les compétences requises d'un chargé de clientèle en banque.

## **2. Méthodologie de recherche**

L'objectif de cette recherche est d'explorer les effets de l'usage des technologies mobiles par les clients sur les activités et les compétences requises des chargés de clientèle dans les banques. Dans cette section, nous présentons successivement la méthode de recherche, la collecte des données, le codage et le contexte de recherche dans la banque Alpha.

### **2.1. Méthode de recherche avec une étude de cas unique**

L'approche qualitative par études de cas est la plus appropriée pour atteindre l'objectif de cette recherche exploratoire. « La méthode des cas se définit comme une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications » (Wacheux, 1996, p.89). Elle permet d'explorer des phénomènes complexes et peu connus (Eisenhardt, 1989 ; Rispoli, 2002). En effet, elle s'emploie pour appréhender la réalité des structures organisationnelles, le style de management et les changements qui s'y déroulent (Wacheux, 1996).

Selon Rispoli (2002), l'approche qualitative par études de cas est appropriée si le chercheur désire comprendre un phénomène particulier. L'objectif de cette recherche exploratoire est de déterminer les effets de l'usage des technologies mobiles par les clients sur les activités et les compétences requises des chargés de clientèle dans les banques. Pour cela, il est nécessaire d'interviewer des chargés de clientèle sur leurs métiers et sur les changements qui les ont affectés en raison des changements technologiques. Cette recherche s'insère dans une logique de découverte (Yin, 2003). Selon Wacheux (1996), dans une logique de découverte une étude de cas est suffisante.

---

<sup>7</sup>WMC Portail (webmanagercenter (FR) – Directinfo (FR) – Almasdar (AR))- Magazines en ligne.

## **2.1. Présentation du cas**

La banque Alpha, un des établissements bancaires leaders sur le marché tunisien, propose à sa clientèle (particuliers, PME et grandes entreprises) une gamme de produits à la fois complète et innovante et ce, pour ses activités en Tunisie et à l'International. Elle est fondée en 1976 et est pionnière en matière d'introduction de nouveaux produits et services bancaires sur le marché tunisien (par exemple : les cartes bancaires, les produits de banque à distance et les produits de bancassurance). Alpha emploie 2454 personnes. Début 2012, elle a mis en place un nouveau système d'information intégré couvrant la plupart des fonctionnalités demandées (gestion des clients et des comptes, opérations en agence,...) ainsi que les aspects réglementaires (comptabilité).

## **2.2. La collecte des données**

L'exploration des effets de l'usage des technologies mobiles par les clients sur les activités et les compétences requises des chargés de clientèle dans les banques nécessite l'application d'une procédure systématique via laquelle on décrit la façon dont un travail est exécuté, les différentes tâches et / ou les compétences et les capacités nécessaires à sa réalisation (Friedman et Harvey, 1986, p. 779). Selon Gael (1988), "L'interview d'analyse d'emploi", qui consiste à collecter les données par des entretiens approfondis avec les gens de métier ou leurs superviseurs, est recommandée pour effectuer une analyse d'emploi.

La collecte de données est basé sur des entretiens approfondis avec neuf chargés de clientèle particuliers et deux chefs d'agence dans la banque Alpha. Les données sont collectées auprès de huit agences situées à Tunis. Le guide d'interview est structuré en trois parties:

- Tout d'abord, l'interviewé est invité à décrire ses tâches et ses activités avant que les applications en ligne commencent à permettre aux clients de faire des transactions à distance, les compétences requises pour ces tâches et la formation qu'ils ont suivie.
- Ensuite, l'interviewé est invité à citer les différents services offerts par sa banque en ligne aux clients, leur impact sur les activités des chargés de clientèle, les difficultés rencontrées dans l'exercice de leur profession et la formation qu'ils souhaitent suivre.
- Enfin, l'interviewé est invité à réfléchir à l'évolution de sa profession.

Les interviews ont duré entre 30 minutes et une heure et ont été enregistrées et transcrites immédiatement. Les faits observés, les remarques, commentaires et interprétations issues des échanges avec le personnel ainsi que les discussions informelles sont notés systématiquement

dans un journal de recherche. Les données collectées ont fait l'objet d'une analyse de contenu (Bardin, 1998).

- **Dispositif de codage**

Comme le préconisent Miles et Huberman (2003), la condensation des données a été effectuée par codage thématique. Nous avons établi une liste de départ de codes correspondants aux différentes compétences de chargés de clientèle avant l'accès au terrain à partir d'une revue de la littérature. L'unité d'analyse choisie est l'extrait de la phrase, voire un paragraphe, de la retranscription.

Nous avons également adopté un codage plus inférentiel qui est une approche méthodologique inspirée à la fois de la théorie ancrée (Glaser et Strauss, 1967) et des techniques d'analyse des données qualitatives (Miles et Huberman, 2003). Elle suppose une relation interactive entre la description et l'explication (Vas, 2005). Cet auteur ajoute que l'inférence descriptive met aussi en valeur l'importance du rôle de l'interprétation qui permet une meilleure compréhension du phénomène étudié.

Un codage multiple est effectué par un deuxième chercheur afin de contrôler la fiabilité du codage. Il s'agit des extraits pris au hasard des entretiens qui sont codés par un deuxième chercheur en sciences de gestion. Le coefficient de fiabilité calculé entre codeurs est de 90%, ce qui montre une bonne fiabilité des résultats (Miles et Huberman, 2003).

### **3. Résultats de recherche**

La question de recherche porte sur l'étude de l'influence de l'usage des technologies mobiles par les clients sur les activités et les compétences requises des chargés de clientèle. Afin de répondre à cette question, onze entretiens semi-directifs ont été menés avec neuf chargés de clientèle particuliers et deux chefs d'agence. Cette partie est consacrée à la présentation des résultats de la recherche et leur discussion. Elle est divisée en deux sous-sections. Dans la première, nous présentons l'effet de l'usage des technologies mobiles par les clients sur les activités des chargés de clientèle et la deuxième est consacrée à l'étude de cet effet sur leurs compétences.

#### **3.1. Effets de l'usage des technologies mobiles par les clients sur les activités de chargé de clientèle**

Les interviewés affirment que le chargé de clientèle est avant tout un responsable commercial qui est sensé faire la prospection de clients, mener des entretiens avec les clients afin d'étudier leurs besoins et, en conséquence, leur vendre les produits appropriés de la banque. Il est aussi

un responsable de crédits qui assure l'étude des dossiers, l'accord et la validation sur le système. Le chargé de clientèle est appelé aussi à conseiller ses clients. Nous pouvons ainsi constater que la "prospection des clients", "la vente des produits" et "le montage de crédits" constituent le cœur de métier d'un chargé de clientèle.

Avant 2013, afin de traiter les dossiers crédits à l'immobilier le chargé de clientèle était tenu de préparer une note sur un fichier "word" qui devrait être signée par le chef d'agence et de scanner tous les documents des clients (les attestations de travail, promesses de vente, ...). En 2013 avec l'implémentation d'un nouveau système d'information, cette tâche devient automatisée et plus rapide. Egalement, la banque Alpha a créée une entité au sein du siège qui s'occupe de scanner les documents. Les chargés de clientèle des différentes agences leur envoient les documents qui seront scannés et sauvegardés.

Afin d'accompagner l'évolution de l'usage des appareils numériques par les clients, la banque Alpha propose plusieurs services en ligne. Les services qu'un client peut exécuter à distance, sont: la consultation de la situation des comptes, l'historique des opérations, le chargement des cartes prépayées, le suivi des chargements, l'opposition sur carte, l'attestation d'assistance voyage, les virements, le service téléchargement d'opérations et de documents (relevés de compte, avis de débit/avis de crédit), l'impression du RIB/IBAN et une messagerie destinée au traitement des réclamations, demandée d'information ou de prise de rendez-vous avec un conseiller en agence.

Malgré que la direction de la banque Alpha essaie d'alléger la charge des chargés de clientèle, ses actions restent timides et ne permettent pas de leur donner du temps libre surtout qu'elle les a chargé aussi de gérer les réclamations et de suivre les impayés et les recouvrements des clients.

Actuellement, la proposition des services en ligne favorise un peu de flexibilité pour le chargé de clientèle. Toutefois, la banque leur a ajouté l'activité "étranger" (transactions des clients avec l'étranger) qui était à la charge d'un "responsable étranger" dans chaque agence. L'objectif de la banque est d'assurer à ses clients un seul vis-à-vis à savoir le chargé de clientèle qui s'occupe de tous ses besoins. Bien que la principale activité des chargés de clientèle est la prospection de clients, tous les interviewés affirment qu'ils ne trouvent pas le temps pour assurer cette tâche. Ils affirment aussi que la possibilité d'exécuter des transactions à distance n'a presque pas d'effets sur leurs activités puisque le nombre de clients a augmenté et, en conséquence, le volume de travail.

Par exemple, selon un chargé de clientèle: *"actuellement, l'administration essaie de nous alléger les tâches pour sortir conquérir de nouveaux clients, mais sincèrement on ne trouve pas le temps à le faire"*.

Nous résumons dans le tableau 1 ci-dessous les différentes opérations bancaires qui peuvent se faire à distance et via d'autres moyens ainsi que les tâches de chargé de clientèle.

Opérations bancaires	Exécution				
	En ligne	DAB	Guichet	chargé de clientèle	Autres
Extrait de compte	×	×	×	×	
Recherche opération	×				
Relevés de compte	×		×	×	
Chargement des cartes prépayées	×	×	×		
Opposition sur carte	×		×	×	Service monétique
Attestation d'assistance voyage					Agence assurance Alpha
Virements (virements vers ses comptes Alpha, virements vers d'autres comptes)	×		×	×	
Avis de débit/avis de crédit	×		×	×	
Téléchargement d'opérations et de documents	×				
Commande de chéquier	×	×	×	×	
Impression du RIB/IBAN	×	×	×		
Messagerie destinée au traitement des réclamations	×				Centre de réclamation
Demande d'information ou de prise de rendez-vous avec un conseiller en agence	×		×		
Vente des produits				×	
Montage de crédits				×	
Conseil				×	

**Tableau 1. Les opérations bancaires et les moyens de leur exécution**

Nous remarquons que seules les activités à faible valeur ajoutée pour la banque sont proposées en ligne. Leur exécution à distance permet d'alléger surtout le travail du personnel de guichet. En effet, le chargé de clientèle fait rarement de telles opérations (extrait de

compte, relevés de compte, ..) pour le compte des clients de haut de gamme qui passent à leur bureau pour demander un tel service quand il y a beaucoup de monde qui font la queue au guichet.

L'analyse des données a permis de déterminer six catégories de réponses:

- Cinq chargés de clientèle affirment l'inexistence du changement suite à la proposition d'une panoplie de services en ligne. Un chargé de clientèle affirme que :

*" Les files d'attente sont les mêmes. La majorité des clients est équipée des cartes et vient à la banque pour retirer de l'argent du guichet . Malgré l'existence d'un certain nombre de clients qui fait ses transactions à distance, l'impact n'est pas grand".*

Selon un deuxième chargé de clientèle: *"Je me rappelle bien au mois de ramadhan, nous travaillons en séance unique et il y avait une longue queue. Je suis allée voir les clients qui n'ont pas de cartes pour leur proposer de les faire. J'étais surprise car tous les clients avaient des cartes mais voulaient faire la queue. Je ne comprenais pas pourquoi, c'est bizarre".*

- Les deux chefs d'agence et un chargé de clientèle affirment que le changement est perçu par certains clients qui ont profité de la réduction des coûts (déplacement, temps, ..) et la qualité de service. Un chef d'agence affirme que :

*"Seuls les clients de haut de gamme ont profité des services à distance qui les ont permis de réduire leurs visites à l'agence".*

- Six interviewés relèvent que le changement touche plutôt le personnel du guichet mais pas les chargés de clientèle. En effet, l'exécution de certains services en ligne par les clients a permis de réduire les files d'attente au guichet de la banque.

*"L'impact des services à distance a influencé surtout le personnel du guichet. Par exemple, il y a des gens qui viennent faire la queue chaque jour pour demander un extrait de compte" (chargé de clientèle).*

Tandis que deux chargés de clientèle affirment la diminution des files d'attente à leur bureau car des fois, en raison de la longueur de la queue au guichet, leurs clients passent leur demander certains services qui sont devenus maintenant à distance tels que l'extrait de compte, les virements, etc.

Trois chargés de clientèle mettent l'accent sur les clients qui font la queue pour réclamer, par exemple, l'impossibilité d'accéder à leur compte en ligne en raison du blocage des paramètres de connexion suite à une mauvaise manipulation.

*" On avait une période où on recevait beaucoup de réclamations surtout à cause des mots de passe non fonctionnels" (chargé de clientèle).*

D'après les données, l'usage des technologies mobiles par les clients a peu d'effets sur le métier de chargé de clientèle. Pour cette raison, plusieurs interviewés affirment la possibilité pour la banque de proposer d'autres services en ligne:

- Le placement, souscription des sicav (2 Interviewés);

*"Il est possible que le placement avec le taux standard de la banque soit en ligne. Toutefois, il reste la validation qui doit s'effectuer au niveau de l'agence. Le client qui veut un taux de faveur doit se présenter à l'agence" (chargé de clientèle).*

- l'ouverture de compte (2 Interviewés);
- virement non plafonné (1 interviewé).

Pour l'activité "vente des produits", tous les interviewés affirment qu'il n'y a qu'une simple présentation des différents produits sur le site web de la banque. Afin, de choisir le meilleur produit, le client doit s'adresser à son chargé pour le conseiller.

*"Sur le site web, il n'y a qu'un petit aperçu sur les produits. Les informations publiées ne répondent pas à toutes les questions que peut poser un clients. Pour comprendre les spécificités de chaque produit, le client s'adresse au chargé de clientèle. D'ailleurs, sur le site, on présente les produits et on demande aux clients de s'adresser à leurs chargés de clientèle pour plus d'information." (chef d'agence).*

Pour l'activité "montage des crédits", 10 interviewés affirment qu'elle ne pourra jamais se faire à distance. Ils expliquent leur affirmation, d'abord, par le fait que le client aime le contact en face à face et surtout la négociation et les discussions autour des simulations proposées par son chargé de clientèle. Ensuite, les complications administratives et réglementaires empêchent la réalisation de cette activité à distance. En effet, pour accorder un crédit, la loi exige des originaux de papiers et des signatures légalisées. Aussi, le mail n'est pas considéré comme une pièce juridique valable par la loi tunisienne.

*"On est encore loin des pays Européennes et Scandinaves où le crédit peut se faire à distance. En Tunisie, on aime le contact humain. Peut-être dans une quinzaine d'années, tout le travail se fera à distance avec une génération qui aime les outils informatiques, mais actuellement je ne vois pas" (chef d'agence).*

*"Très souvent, le client se présente avec des idées et après notre discussion il change la nature de crédit" (chargé de clientèle).*

La banque Alpha propose à ses clients, un simulateur de crédit en ligne. En l'utilisant pour déterminer la capacité de remboursement des clients et le montant de crédit possible à

demander, ce simulateur utilise des taux standard. Toutefois, Alpha a signé beaucoup de conventions avec un nombre important d'organismes tel que le ministère de l'enseignement supérieur permettant à leur personnel de bénéficier de taux de faveur. Ainsi, le contact direct avec les chargés de clientèle devient nécessaire si le client veut bénéficier de tels avantages.

*"le simulateur permet de déterminer la capacité d'endettement. Pour faire la simulation proprement dite la banque doit alimenter le site par les conventions signées avec les différents organismes. Le simulateur nous aide avec les clients indécis qui ne savent pas souvent quoi faire" (chargé de clientèle).*

Seul un interviewé anticipe que le "montage de crédits" pourra se réaliser à distance. Son seul argument est le besoin de se coller au développement que connaissent les pays développés.

*"J'ai une amie chargée de clientèle à l'étranger qui traite les crédits à distance. Le client saisie une demande de crédit, elle la reçoit par mail, la traite et envoie, par exemple, son accord sans que le client se déplace à l'agence. Tout ça peut se faire ici aussi à long terme"*

Un interviewé (chargé de clientèle) affirme qu' "*augmenter les services en ligne ne réussit pas en Tunisie*" vu la culture des gens qui aiment le contact face à face. Dans le même ordre d'idées, un chef d'agence affirme que même dans le futur "*on aura toujours besoin d'un travail direct et d'un travail à distance. En fait, il y a une petite population qui est en train d'augmenter et qui peut travailler à distance et une population qui aime le contact humain*".

Les résultats montrent que l'usage des technologies mobiles par les clients a peu d'effets sur le métier de chargé de clientèle qui garde son activité principale à savoir la gestion de la relation client-banque depuis l'ouverture du compte. Ainsi, nous trouvons que le chargé de clientèle assure les mêmes rôles cités dans littérature indépendamment de la transformation digitale tels que le rôle de création et de gestion de la relation avec les clients (Boles et al., 1996), le rôle du commercial qui doit convaincre les clients à acheter les produits offerts par la banque et développer des stratégies de vente (Weitz et Bradford, 1999), le rôle du conseiller qui propose à ses clients des plans pour l'avenir (Frazier et Rody, 1991; Schultz et Evans, 2002 et Guenzi et al., 2009).L'exécution des services à distance par les clients affecte plutôt le travail du personnel du guichet qui reçoit de moins en moins de clients pour les opérations de virements, la consultation des comptes, etc.

Ce résultat peut être expliqué par le fait que la majorité des agences visitées se trouvent dans des quartiers modestes à Tunis. Leur clientèle n'est pas de haut de gamme et ne réalise pas, en conséquence, des transactions à distance surtout que quelques services sont payants.

*"On ne peut pas imposer à tous les clients les services en ligne car certains d'entre eux n'ont pas un niveau d'instruction assez développé ou appartenant à une catégorie socioprofessionnelle élevée. Ils n'ont pas besoin carrément d'un compte en ligne" (Extrait d'une interview avec un chargé de clientèle).*

### **3.2. Effets de l'usage des technologies mobiles par les clients sur les compétences requises de chargé de clientèle**

Les interviewés mettent l'accent sur l'importance de certaines compétences nécessaires pour l'exercice de leur métier. Ces compétences sont mentionnées dans le tableau 2 ci-dessous.

<b>Compétences</b>	<b>Nombre d'interviewés</b>
Connaissance des produits	11
Communication	11
Orientation vente	10
Compétence relationnelles	5
Connaissance de la réglementation	5
Compétences techniques	5
Sympathie	2
Confiance	2
Gestion des conflits	2
Gestion du temps	2
Gestion du stress	1
Gestion des tâches	1
Gestion des rendez-vous	1
Capacités à positionner le client	1
Habilité stratégique	1

**Tableau 2: Les compétences requises des chargés de clientèle**

Les 11 interviewés affirment que la "connaissance des produits" est la compétence de base pour les chargés de clientèle. Cinq interviewés relèvent aussi l'importance des compétences techniques. Ceci corrobore les résultats de McDonald and al. (1997) qui affirment que le chargé de clientèle doit maîtriser les produits et les services ainsi que leurs aspects techniques. Dans ce cadre, les travaux de Rentz et al. (2002) et Retour et al. (2006) mettent l'accent sur l'importance des compétences techniques du chargé de clientèle.

La "communication" est jugée importante par tous les interviewés. Ceci corrobore les résultats des travaux de Biong et Selnes (1995), McDonald et al. (1997), Sengupta et al. (2000), Haukka (2011) et Davies et Ryals (2013) qui mettent en lumière l'importance de cette compétence pour le métier de chargé de clientèle.

Dix interviewés affirment que "l'orientation vente" est une compétence requise pour leur métier. L'importance de cette compétence réside dans le fait qu'elle permet de bâtir des

relations durables avec les clients (Saxe et Weitz, 1982; Guenzi et al. 2009; Singh et Koshy, 2011).

Les "compétences relationnelles" constituent des compétences requises pour le métier de chargé de clientèle selon cinq interviewés. Elles sont importantes puisqu'elles permettent de proposer des produits adaptés aux besoins des clients (Guenzi et al., 2007; 2009). Cinq interviewés aussi mettent l'accent sur l'importance des "connaissances de la réglementation". Dans ce cadre, Paulin et al. (1998), Cheung et Tsang (2005) et Durif et al. (2013) affirment que le chargé de clientèle doit maîtriser toutes les connaissances nécessaires au métier.

Deux interviewés avancent la "sympathie" comme une compétence requise pour leur métier. Ceci confirme les résultats des travaux de Cheung et Tsang (2005) et Fruhen et al. (2014) qui mettent l'accent sur l'importance des compétences sociales des chargés de clientèle. Värlander et Julien (2010) insistent dans ce cadre sur l'importance des compétences émotionnelles. Aussi, deux interviewés affirment que la "confiance" est une compétence requise pour le métier de chargé de clientèle. Ceci confirme les travaux de McDonald et al. (1997), Paulin et al. (1998) et Durif et al. (2013) qui affirment que le niveau de confiance entre le chargé de clientèle et le client est important.

Deux interviewés mettent l'accent sur l'importance de la "gestion des conflits". Cette compétence est proposée aussi dans les travaux de Paulin et al. (1998), Weitz et Bradford (1999), Schultz et Evans (2002), Cheung et Tsang (2005), Guenzi et al. (2009), Haukka (2011), Fruhen et al. (2014) et Gounaris et Tzempelikos (2014 ) qui définissent cette compétence comme la capacité de chargé de clientèle à comprendre les problèmes et à générer des idées pour les résoudre. Dans le même ordre d'idées, Biong et Selnes (1995) présentent la compétence de "l'anticipation des conflit" et la définissent comme la capacité des chargés de clientèle à résoudre les conflits avant qu'ils ne se manifestent.

La "gestion du temps" (deux interviewés), la "gestion des tâches" (un interviewé), la "gestion des rendez-vous", les "Capacités à positionner le client"(un interviewé) ainsi que "l'habilité stratégique" (un interviewé) représentent des compétences requises pour le métier de chargé de clientèle. Ceci confirme les travaux de Haukka (2011) qui mettent l'accent sur l'importance de la planification et l'organisation. Ceci corrobore aussi les résultats des travaux de Frazier et Rody (1991), Sengupta et al. (2000), Ojasalo (2001), Schultz et Evans (2002), Guenzi et al. (2009) et Davies et Ryals (2013) qui mettent l'accent sur l'importance des compétences de planification stratégique qui permet de développer des plans à long terme avec les clients.

la "gestion du stress" (un interviewé) est jugée comme une compétence requise pour le métier. Cette compétence n'est pas évoquée dans les travaux de recherche consultés.

Les résultats montrent ainsi que l'usage des technologies mobiles par les clients n'a pas d'effets sur les compétences des chargés de clientèle. En effet, nous avons trouvé que le chargé de clientèle garde les mêmes compétences citées dans la littérature. La nouvelle compétence émergée du terrain à savoir "la gestion du stress" n'a aucun rapport avec la transformation digitale.

#### **4. Conclusion**

La présente recherche porte sur l'exploration des effets de l'usage des technologies mobiles par les clients sur les activités et les compétences requises d'un chargé de clientèle en banque. A cet effet, une recherche qualitative par étude de cas est menée au sein de la banque Alpha, établissement bancaire leader sur le marché tunisien. Nous avons mené onze entretiens approfondis avec neuf chargés de clientèle particuliers et deux chefs d'agence appartenant à huit agences situées à Tunis.

Les résultats montrent que l'usage des technologies mobiles par les clients a peu ou pas d'effets sur les chargés de clientèle qui continuent à exécuter les mêmes tâches avec les mêmes compétences requises pour le métier. Toutefois, les interviewés affirment que, dans certains cas, la consultation des produits de la banque par les clients via le site web leur permet juste de faciliter la tâche d'explication. Les résultats montrent aussi l'importance pour les chargés de clientèle du contact en face à face avec les clients.

En se basant sur ces résultats, il est recommandé aux décideurs de la banque d'introduire d'autres services en ligne que font actuellement les chargés de clientèle telle que la vente directe de produits. Ceci n'est possible qu'avec des publications détaillées de tous les produits (caractéristiques, conditions d'obtention, ...) sur le site web. Il est recommandé aussi d'introduire l'activité "crédit en ligne" pour les types qui se font avec les taux standards à tous les clients tel que le crédit immédiat qui est généralement d'un montant relativement faible.

Sur le plan théorique, les résultats montrent l'existence d'un fossé entre le discours des praticiens et des médias qui véhiculent le bouleversement des métiers suite à la transformation digitale et la réalité qui montre l'inexistence d'un changement remarquable.

Au-delà de ces apports, cette étude présente quelques limites. D'abord, les résultats sont basés sur une étude de cas unique, ce qui ne permet pas de faire des constatations générales. Ensuite, seuls des chargés de clientèle et des chefs d'agence ont été interviewés. Il sera

intéressant, dans des recherches futures, de prendre l'avis de la direction générale afin de vérifier si l'offre des services en ligne s'est faite dans le cadre d'une stratégie digitale de la banque

## Bibliographie

- Biong, H. et Selnes, F., (1995)., « Relational selling behavior and skills in long-term industrial buyer–seller relationships », *International Business Review*, Vol. 4, N. 4, pp. 483-498.
- Boles, J.S., Hiram C. Barksdale, H.C. and Johnson, J.T., (1996)., « What national account decision makers would tell salespeople about building relationships », *Journal of business and industrial marketing*, Vol. 11, N. 2, pp. 6-19.
- Bott, J and Milkau, U., (1996)., « Mobile wallets and current accounts: Friends or foes? », *Journal of Payments Strategy and Systems*, Vol. 8, N. 3, pp. 6-19.
- Castleberry, S.B and Shepherd, C.D., (1993), « Effective Interpersonal Listening and Personal Selling », *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.13, pp. 35-49.
- Cheung, C.C.L et Tsang, W.H.H. (2005), « Factor structure of essential social skills to be salespersons in retail market: implications for psychiatric rehabilitation », *Journal of Behavior Therapy and Experimental Psychiatry*, Vol. 36, pp. 265-280.
- Churchill, G. A. Jr., Ford, N. M., Hartley, S. W. et Walker, O. C., (1985), « The Determinants of Salesperson Performance: a Meta-Analysis », *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, pp. 103-118.
- Comer, L and Drollinger, T., (1999), « Active Empathetic Listening and Selling Success: A Conceptual Framework », *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 19, pp. 15-30.
- Davies, L A. et Ryals L J., (2013), « Attitudes and behaviours of key account managers: Are they really any different to senior sales professionals? », *Industrial Marketing Management*, Vol. 42, pp. 919-931.
- Durif, F. Geay, B et Graf, R, (2013), « Do key account managers focus too much on commercial performance? A cognitive mapping application », *Journal of Business Research*, Vol. 66, pp. 1559-1567.
- Ebben, W. (2013), « Will smartphones contribute to making payments easier and more efficient? », *Journal of Payments Strategy and Systems*, Vol. 7, N. 1, pp. 11-17.
- Ford, N.M., Walker, O.C., Churchill, G.A. and Hartley, S.W., (1987), « Selecting Successful Salespeople: A Meta Analysis of Biographical and Psychological Selection Criteria », *In Review of Marketing 1987*, Michael J. Houston, ed., Chicago: American Marketing Association, pp. 103-4.

- Frazier, G. L., et Rody, R. C., (1991), « The use of influence strategies in interfirm relationships in industrial products channels », *Journal of Marketing*, Vol. 55, pp. 52-69.
- Friedman, L et Harvey, R.J., (1986), « Can Raters With Reduced Job Descriptive Information Provide Accurate Position Analysis Questionnaire (PAQ) Ratings? », *Personnel Psychology*, Vol. 39, pp. 779-789.
- Fruhen, L.S, Mearns, K.J, Flin, R and Kirwan, B. (2014), « Skills, knowledge and senior managers' demonstrations of safety commitment », *Safety Science*, Vol. 69, pp. 29-36.
- Gael, Sidney (ed.) (1988), *The Job Analysis Handbook for Business, Industry, and Government*, New York: John Wiley & Sons.
- Glaser B.G. et Strauss A.L, (1967), *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, Chicago, IL, Aldine.
- Gounaris, S and Tzempelikos, N., (2014)., « Relational key account management: Building key account management effectiveness through structural reformations and relationship management skills », *Industrial Marketing Management*, Vol. 43, pp. 1110–1123.
- Guenzi, P., Georges, L. and Pardo, C. (2009), « The impact of strategic account managers' behaviors on relational outcomes: An empirical study », *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, pp. 300-311.
- Guenzi, P., Pardo, C. and Georges, L. (2007)., « Relational selling strategy and key account managers' relational behaviors: An exploratory study », *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, N. 1, pp. 121–133.
- Haukka, S., (2011)., « Education-to-work transitions of aspiring creatives », *Cultural Trends*, Vol. 20, N. 1, pp.41-64.
- Homburg, C., Workman, J. P. and Jensen, O., (2000), « Fundamental changes in marketing organization: The movement toward a customer-focused organizational structure », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, N. 4, pp. 459-478.
- Ingram, T. N., Schwepker, C. H. and Hutson, C. H., (1992), « Why sales people fail », *Industrial marketing management*, Vol. 21, pp. 225-230.
- Laukkanen, T et Lauronen, J., (2005), « Consumer value creation in mobile banking services », *International Journal of Mobile Communications*, Vol. 3, N. 4, pp. 325-338.
- Laukkanen, T., (2005), « Comparing Consumer Value Creation in Internet and Mobile Banking », *International Conference on Mobile Business*, IEEE.
- Levitt, T. (1983), « After the sales is over », *Harvard Business Review*, Vol. 61, pp. 95-102.

- Lien, J, Hughes, L, Kina, J et Villasenor, J. (2015), « Mobile money solutions for a smartphone-dominated world », *Journal of Payments Strategy and Systems*, Vol. 9, N. 3, pp. 341-350.
- Luo, X, Li, H, Zhang, J et Shim, J.P, (2010), « Examining multi-dimensional trust and multi-faceted risk in initial acceptance of emerging technologies: An empirical study of mobile banking services », *Decision Support Systems*, Vol. 49, pp. 222-234.
- Miles, M.B., Huberman, A.M., 2003, *Analyse des données qualitatives*, 2<sup>ème</sup> édition, Deboeck, Belgique.
- Ojasalo, J., (2001)., « Key account management at company and individual levels in business-to-business relationships », *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 16, N. 3, pp. 199-321.
- Paulin, M., Perrien, J., Ferguson, R. J., Salazar, A. M. A. et Seruya, L. M., (1998)., « Relational norms and client retention: External effectiveness of commercial banking in Canada and Mexico », *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 16, pp.24-31.
- Rentz, J. O., Shepherd, C. D., Tashchian, A., Dabholkar, P. A., et Ladd, R. T., (2002)., « A Measure of Selling Skill: Scale Development and Validation », *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 22, N. 1, pp. 13-21.
- Rentz, J.O., Shepherd, D., Tashchian, C.A., Dabholkar, P.A. and Ladd, R.T., (2002)., « A Measure of Selling Skill: Scale Development and Validation », *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 22, N. 1, pp. 13-21.
- Retour, D., Dubois, M., Bobillier-Chaumon, M.E., (2006), « Les professionnels de la banque Le cas des chargés de clientèle », *Revue française de gestion*, N.168, pp.205-219.
- Rispol, H.M., 2002, *La Méthode des cas : Application à la recherche en Gestion*, De Boeck Université.
- Sanchez, R., Heene, A. et Thomas, H., (1996), « Introduction: Toward the theory and practice of competence-based competition », *In Dynamics of Competence-Based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management*, R. Sanchez, Heene, A and Thomas, H (ed), Oxford: Elsevier Pergamon, pp. 1-35.
- Saxe, R. et Weitz, B. A., (1982)., « The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople », *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, pp. 343-351.
- Schultz, R. J. et Evans, K. R., (2002)., « Strategic collaborative communication by key account representatives », *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 22, pp. 23-31.

- Sengupta, S., Krapfel, R. E. et Pusateri, M. A., (2000)., « An empirical investigation of key account salesperson effectiveness », *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 20, pp. 253-261
- Shaikh, A. A. (2015), « Continuous mobile banking usage and relationship commitment-A multi-country assessment », *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 20, N. 3, pp. 208-219.
- Singh, S et Koshy, A. (2011), « Does salesperson's customer orientation create value in B2B relationships? Empirical evidence from India », *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, pp. 78-85.
- Spiro, R. L. and Weitz, B., (1990), « Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement and Nomological Validity », *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, pp. 61-69.
- Suoranta, M., Mattila, M. et Munnukka, J., (2005), « Technology-based services: a study on the drivers and inhibitors of mobile banking », *International Journal of Management and Decision Making*, Vol. 6, N. 1, pp. 33-46.
- Värlander, S. et Julien, A., (2010), « The Effect of the Internet on Front-line Employee Skills: Exploring Banking in Sweden and France », *Service Industries Journal*, Vol. 30, N. 8, pp. 1245-1261.
- Vas, A., (2005), « Les processus de changement organisationnel à l'épreuve des faits : une approche multiparadigmatique », *Management International*, Vol.9, N.2, pp.21-36.
- Wacheux, F., 1996, *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris: Editions Economica.
- Weitz, B. A. et Bradford, K. D., (1999)., « Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, N. 2, pp. 241-254.
- Yin, R. (2003)., *Case study research: Design and methods*, (3<sup>rd</sup> ed.). Newbury Park, CA: Sage Publications.