

République algérienne démocratique et populaire
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
École Normale Supérieure de Bouzaréah Cheikh M'barek El Mili
École doctorale de français

Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Magistère en didactique du français

Approche situationnelle des compétences de l'écrit professionnel : cas des comptes-rendus de crédit bancaire rédigés dans une banque privée.

Présenté par : ARBIA Amina

Sous la direction de : KARA-ABBES Attika Yasmine, Professeure à l'ENS de Bouzaréah

Jury de soutenance :

- Mme Benhouhou Nabila, Professeure, ENS de Bouzaréah : Présidente
- Mme KARA-ABBES Attika Yasmine, Professeure à l'ENS de Bouzaréah: Rapporteuse
- Mme Ferhani Fafa, MC/A, UFC : examinatrice
- Mme. Belguedouche Assia, MCA, ENS de Bouzaréah : examinatrice

Année universitaire 2017-2018

Dédicace :

Je dédie ce modeste travail de recherche :

À mes parents

À mon mari

À ma fille

À mon frère et à ma sœur

À toute ma famille ainsi que ma belle-famille

À tous mes amis et à mes collègues

À tous ceux qui m'ont soutenue dans cette recherche.

Remerciements :

Mes remerciements s'adressent, en premier lieu, à ma directrice de recherche Mme Attika KaraYasmine, pour son accompagnement, son soutien et sa bienveillante vigilance tout au long de mon parcours. Je la remercie de m'avoir aidée à réaliser ce modeste travail.

Je suis reconnaissante envers mes enseignants de magistère, Mme Kara, Mme Benhouhou, Mme Oucherif, MmeYermèche, Mme Amokrane, Mme Rahal, M. Attatfa, M. Bentifour et M. Becetti. Mon travail n'aurait jamais pu aboutir sans leur support théorique et méthodologique.

Je remercie plus particulièrement Mme Nabila Benhouhou, de m'avoir patiemment donné les clefs de la recherche dans le domaine de la didactique professionnelle.

Enfin, je tiens à remercier les différents professionnels de la banque S auprès de qui j'ai réalisé cette étude. Je leur exprime toute ma gratitude d'avoir accepté de me donner de leur temps et de m'accorder leur confiance.

Résumé :

À travers une entrée par l'activité en situation réelle, le présent travail se donne pour objet la compréhension des processus à travers lesquels le professionnel développe ses compétences à l'occasion des interactions avec les situations professionnelles rencontrées durant sa carrière.

Les fondements théoriques de la didactique professionnelle nous ont permis d'envisager l'écrit professionnel comme une activité à part entière, en lui conférant les mêmes caractéristiques que celles qui sont attribuées aux activités professionnelles. Il s'agit donc de comprendre le développement des compétences de l'écrit du sujet en situation professionnelle « naturelle » et « quotidienne », du point de vue de la transformation que ce dernier opère vis-à-vis des « *invariants-opérateurs* » (Vergnaud, 1996) qui « guident » son action.

Nous avons observé l'activité in situ de quatre professionnels de la banque appartenant à la filière commerciale et ayant comme tâche la rédaction de comptes-rendus. Le choix de ces professionnels est motivé par la diversité et la variabilité de leurs situations professionnelles.

À l'aide des outils de la didactique professionnelle (Pastré, P, 2014), notre analyse des données recueillies nous permet de réaliser que la situation, selon laquelle se déroule l'activité de la rédaction, constitue pour ces acteurs un moyen privilégié de développer leurs compétences, mais également d'apprendre au contact d'autrui.

Mots clés : écrit professionnel, développement, compétences, situations, didactique professionnelle.

خلاصة القول:

من خلال إدخال بالنشاط في الوضعية الحقيقية، فإن هذه الدراسة تبين لنا فهم العمليات التي يطور بها الشخص مهاراته خلال التفاعل مع الأوضاع المهنية التي يواجهها خلال حياته المهنية.

سمحت لنا الأسس النظرية للتعليمية المهنية اعتبار الكتابة المهنية كنشاط منفصل لها نفس الخصائص المخصصة للأنشطة المهنية. وبالتالي لفهم تطور المهارات الكتابية للشخص في الوضع المهني "الطبيعي" و "اليومي" بالنسبة لتغير "الثوابت العملية" (Vergnaud, 1996) التي "توجه" نشاطه المهني.

لاحظنا النشاط الوضعي لأربعة مصرفيين ينتمون إلى القطاع التجاري، خلال مهمة كتابة التقارير. تم اختيار هؤلاء المهنيين نظراً لاختلاف وتنوع وضعياتهم المهنية.

وأخيراً، بفضل أدوات التعليمية المهنية (Pastré, P, 2014)، فإن تحليلنا للمعطيات التي تم جمعها يمكننا من إدراك أن الوضعية التي يتم بموجبها نشاط الكتابة، تشكل بالنسبة لهذه الجهات الفاعلة طريقة متميزة لتطوير مهاراتها، ولكن أيضاً للتعلم من الآخرين.

الكلمات المفتاحية: الكتابة المهنية، التطوير، المهارات، الوضعيات، التعليمية المهنية.

Sommaire :

Introduction générale

Chapitre 01 : cadre théorique et conceptuel

1. La didactique professionnelle
2. L'écrit professionnel

Chapitre 02 : terrain et cadre méthodologique

3. Le terrain de la recherche
4. Le cadre méthodologique

Chapitre 03 : analyse et interprétation des données

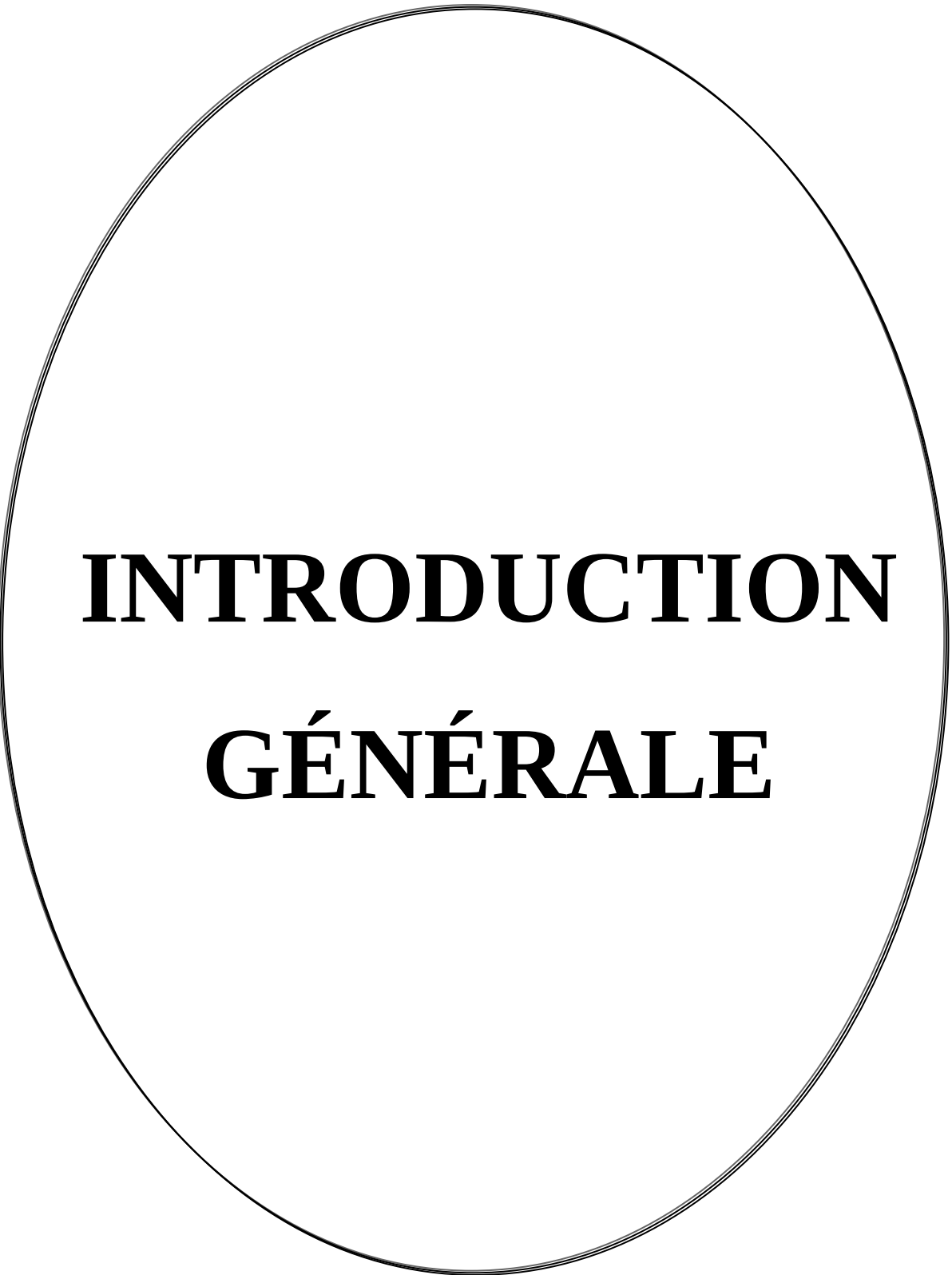
1. Analyse des entretiens
2. Analyse de la tâche prescrite de rédaction de compte-rendu
3. Analyse des situations de rédaction de compte-rendu
4. Analyse des comptes-rendus, produit de l'activité
5. Synthèse et interprétation de l'analyse des données

Conclusion générale

Bibliographie

Table des matières

Annexes



INTRODUCTION

GÉNÉRALE

Les mutations socio-économiques, dues en grande partie à la mondialisation et l'essor des nouvelles technologies de l'information, ont transformé les exigences professionnelles du marché de l'emploi, faisant du langage une composante intrinsèque des activités professionnelles.

L'activité professionnelle du domaine bancaire requiert autant de compétences techniques que de compétences organisationnelles, relationnelles et communicationnel. La transversalité des compétences est donc nécessaire et la part du langage est déterminante aussi bien sur le plan de l'oral que sur celui de l'écrit. Dans le contexte algérien, la langue française ne peut être dissociée ni de l'activité, ni de la formation initiale des métiers des banques. Nous nous référons ici à la NAME (Nomenclature algérienne des métiers et emplois) qui constitue un référentiel des compétences que requiert chaque métier en Algérie, bien qu'elle n'indique pas de manière explicite l'exigence de la maîtrise de la langue française, le contenu des compétences référencées le suggère fortement.

Dans le sens où la compétence langagière dans le domaine professionnel ne peut être appréhendée sans l'activité professionnelle, la place des formations en langue au sein des métiers ne cesse de prendre de l'ampleur. Or les formations linguistiques dites classiques s'inscrivent dans une logique de niveaux. Les dispositifs sont en général organisés autour d'objectifs qui ne prennent en compte que les fonctions du langage. De plus, en abordant la langue comme objet d'apprentissage, l'analyse des besoins en langue prend le dessus sur l'analyse du contexte de la formation ou de l'activité professionnelle en elle-même.

Dans notre travail de recherche, nous avons pris le parti d'adopter une démarche qui se démarquera en partie de celle longtemps préconisée par les chercheurs en didactique des disciplines. En nous inscrivant dans une démarche de didactique professionnelle, nous considérons l'apprentissage du point de vue de l'action au sein d'un métier, « *Apprendre, dans le champ des activités professionnelles, ce n'est pas d'abord assimiler des savoirs, mais c'est apprendre à agir de façon durablement efficace* » (Pastré, 2014, p.86).). de Ce fait, nous nous sommes attelée à exploiter le champ de recherche en nous positionnant, vis-à-vis de la langue, du point de vue de l'activité professionnelle, abordant ainsi, la question des compétences langagières à travers celle des compétences professionnelles.

En effet, la didactique professionnelle se propose d'étudier, de conceptualiser et d'agir sur les phénomènes liés au développement et à la transmission des compétences professionnelles dans les situations de formation et de travail. En d'autres termes, elle étudie

la construction et le développement des compétences professionnelles à partir de l'analyse du travail en situation. Analyser les compétences et les processus de leur construction revient donc à analyser l'activité et les conditions dans lesquelles celle-ci est amenée à se réaliser.

Dans notre travail de recherche, nous nous intéressons aux écrits bancaires, plus précisément aux comptes-rendus de crédit bancaire. Nous observerons les professionnels de la banque, en l'occurrence, quatre différents professionnels du pôle commercial (cas d'une agence et d'un centre d'affaires d'une banque privée) dans leur activité rédactionnelle, afin de pouvoir analyser les différentes situations professionnelles qu'ils sont amenés à rencontrer et ainsi à essayer de mieux comprendre leurs influences sur leurs activités professionnelles.

Nous essayerons donc de comprendre le rôle que joueraient les situations professionnelles dans le développement des compétences de l'écrit, pour essayer de déceler et de comprendre les facteurs situationnels qui favoriseraient l'émergence et la maîtrise de ces compétences.

Le choix de ce sujet, en tant qu'initiation à la recherche dans le domaine de la didactique professionnelle, répond à une triple motivation. D'abord, d'origine personnelle; ayant exercé le métier de juriste durant plus de cinq années, nous avons été amenée, en formulant des demandes de crédits bancaires, à collaborer avec le service commercial de plusieurs agences et centres d'affaires bancaires et nous avons pu faire le constat de la nécessité de l'acquisition de cette compétence rédactionnelle pour l'accès au poste de commercial.

Ensuite, par souci de faire une étude peu habituelle et d'actualité, car si la question du développement des compétences linguistiques dans le domaine scolaire est souvent abordée, celle qui est relative au domaine professionnel l'est beaucoup moins, bien qu'elle suscite de plus en plus d'intérêts à l'égard des travaux de recherche effectués en Algérie et à travers le monde.

Enfin, c'est pour combler un manque : bien que les études s'intéressant aux développements des compétences en langue dans le domaine professionnel commencent à prendre de plus en plus d'ampleur dans notre pays, comme le projet initié par le laboratoire LISODIP qui s'inscrit dans une démarche didactique universitaire¹, celles s'intéressant à la didactique professionnelle restent très rares à notre connaissance.

¹ *Du Fou Fos à la pédagogie universitaire*, laboratoire LISODIP, ENS de Bouzaréah.

C'est pourquoi ces différentes raisons nous ont incitée à nous intéresser davantage à ce domaine.

Parler du développement des compétences rédactionnelles de l'analyste de crédit en situation professionnelle nous a amenée à nous interroger sur le rôle des situations professionnelles dans le développement des compétences rédactionnel. Dans quelle mesure les différentes situations professionnelles, rencontrées chez le professionnel de la banque, contribuent-elles au développement de ses compétences rédactionnelles lors de son activité de rédaction de compte-rendu de crédit ? Quelles sont les situations professionnelles qui contribuent au développement des compétences rédactionnelles chez le professionnel de la banque ?

Précisons d'abord le sens que l'on donnera à la notion de « compétence ». Il est question, dans notre travail, de la compétence définie par Gérard Vergnaud (2006), comme « *la capacité à répondre aux caractéristiques singulières d'une situation* ». Cette définition rappelle que la compétence est située, contextualisée, c'est-à-dire toujours relative à une situation ou à une classe de situations.

C'est à partir de ce postulat de base que nous avons pu centrer notre étude sur le concept de « situation » ou contexte. En effet, le concept de situation occupe une place primordiale dans la démarche de didactique professionnelle. L'idée est qu'en formation professionnelle ce ne sont pas les savoirs scientifiques et techniques qui sont premiers, mais les situations (Mayen, 2004). Celles-ci sont complexes, globales, diverses et marquées par la variabilité. Diversité et variabilité distinguent les multiples formes d'une classe de situations, « *toujours identiques et toujours différentes* » (Mayen, 2004). En d'autres termes, les conditions du travail pour deux situations de la même classe peuvent être différentes d'un poste à un autre.

Il s'agit, donc, de partir des situations et de l'activité déployée par les professionnels dans ces situations pour caractériser la manière dont leur activité est organisée et à la nature des connaissances utilisées en situation. L'analyse des situations est donc première.

Faire acquérir des compétences par les situations de travail c'est avant tout élargir, enrichir les classes de situations de travail proposées au professionnel. Nous tenterons d'analyser les situations de travail en tenant compte de leur variabilité. Cette variabilité prend appui sur plusieurs types de situations dont il est intéressant d'analyser l'impact de la modification des conditions de réalisation sur l'activité.

L'analyse de l'activité tient une place non moins importante que celle dédiée à l'analyse de la situation, il s'agit d'analyser des situations dans lesquelles les professionnels sont amenés à agir, ainsi que d'analyser leur activité, c'est pourquoi la didactique professionnelle emprunte à la psychologie cognitive et à la psychologie du travail une série de concepts et de méthodes propres à analyser le travail en situation.

D'abord, il y a lieu de distinguer entre « *tâche prescrite* » et « *tâche effective* » (Leplat, 1997). Il y a toujours plus dans le travail réel que dans la tâche prescrite ; l'activité déborde la tâche, il existe un écart entre le travail prescrit et le travail réel.

Ajoutons la distinction à faire entre « *image cognitive* » et « *image opérative* » (Ochanine, 1981). L'image cognitive décrit un objet en énumérant ses principales propriétés, l'image opérative décrit ce même objet en retenant les propriétés qui sont utiles pour l'action que l'on veut faire sur cet objet. Ces deux images réfèrent au « *connaitre* » image cognitive et à l'« *agir* » image opérative, elles sont des ressources pour orienter, conduire et réguler l'activité.

L'analyse du travail consiste donc, d'une part, à caractériser le type et le niveau de conceptualisation propre à un ensemble de situations, d'une autre part, à repérer et à organiser les conditions propices à la mise en œuvre des processus de conceptualisation.

Le principal intérêt de la dimension conceptuelle de l'action réside dans le fait qu'elle sert de « passeur » entre un *registre pragmatique* et un *registre épistémique*. Le principe du *champ conceptuel* part de la considération qu'un concept ne se forme pas de manière isolée mais en relation avec d'autres concepts avec lesquels il forme un système (Vergnaud, 1996). En outre, le concept se forme au cours de l'activité et de l'expérience. Dans la rencontre avec une variété de situations, les propriétés sont différentes : « *Les compétences (d'un sujet ou d'un collectif) sont un ensemble organisé de représentations (conceptuelles, sociales et organisationnelles) et d'organiseurs d'activités (schèmes, procédures, raisonnements, prise de décisions, coordination) disponibles en vue de la réalisation d'un but ou d'une tâche* ». (Pastré, Bouthier, Samurçay, 1995).

Ainsi, les processus cognitifs ne concernent pas que le fonctionnement en situation, mais aussi le développement sur le moyen et long terme, c'est-à-dire l'évolution des compétences et de leurs relations au cours de l'expérience. Les compétences s'inscrivent, donc dans une dynamique d'évolution. Elles ne peuvent être évaluées en termes binaires (acquise

ou non acquise) mais suivent un processus qui les fait passer par un certain nombre d'États et qui ne peut pas s'arrêter. Ainsi, le développement des compétences se fait par un processus s'inscrivant dans le cadre théorique de Piaget (constructivisme) et de Vygotski (socioconstructivisme).

Nous menons une recherche compréhensive portant sur le développement des compétences de rédaction en situation professionnelle. Notre approche est double :

- elle se veut synchronique, dans la mesure où elle consiste à déceler les compétences par différences entre la *tâche prescrite* et l'*activité effective* « entre ce qui se fait et ce qui était prévu ». Pour cela, nous tentons de mobiliser toutes les ressources de l'analyse de l'activité. Nous nous appuyons, en premier lieu, sur l'analyse des documents prescripteurs régissant l'activité de la rédaction des comptes-rendus au sein de la banque privée afin de faire un travail de comparaison avec les comptes-rendus collectés. Notre but est de repérer l'écart entre la *tâche prescrite* et l'*activité effective* du personnel rédacteur.
- Une seconde approche, dite diachronique, prend en compte les situations où il y a rupture ou continuité dans la mobilisation des compétences pour repérer des évolutions, d'où l'intérêt de travailler sur des situations de travail évolutives. Toutefois, notre cadre de recherche ne permettant pas ce genre d'approche dite diachronique, nous avons privilégié les entretiens comme outil de recherche ayant pour objectif de nous guider dans notre compréhension des différentes situations rencontrées par le professionnel. Notre but est d'appréhender les situations ayant contribué au développement des compétences rédactionnelles chez le commercial rédacteur.

Dans l'approche situationnelle des écrits bancaires, nous tenterons d'analyser les quatre situations professionnelles retenues dans notre recherche, dans une démarche ergologique, c'est-à-dire en considérant les relations entre l'environnement de travail et l'individu. La mobilisation des savoirs et l'utilisation de compétences associées seront recherchées dans les activités des écrits bancaires.

Pour élaborer notre corpus, nous avons opté pour la clinique des situations, comme dispositif de recherche, puisqu'elle nous permet d'observer, d'analyser, de confronter des avis,

des comportements avec des individus qui s'impliquent ou non dans des faits, dans des actions ou des inactions selon leurs situations professionnelles.

Dans un premier temps, les observations vont nous permettre de mieux appréhender les lieux et de faire des choix d'orientation vers des groupes d'individus disponibles et susceptibles d'être confrontés à des situations professionnelles. Ces choix sont à la fois portés par les observations faites sur le terrain et par les suggestions des organisations d'accueil et des professionnels en activité. Le modèle cognitiviste semble être le plus adapté pour prendre en compte les observations, les analyses, les réflexions et l'intuition du professionnel qui s'interroge pendant l'action pour traiter une information.

En considérant la situation de travail comme terrain d'investigation, les observations des différentes situations rencontrées sur le terrain, les entretiens préalables, ainsi que l'analyse de comptes-rendus vont pouvoir nous aider à comprendre comment les professionnels de la banque, à partir de leurs situations professionnelles, arrivent à développer leurs compétences de l'écrit. En d'autres termes, nous tenterons d'identifier les retours de leurs expériences professionnelles.

Notre analyse viendra se nourrir des expériences racontées, par nos interviewés. Il s'agit alors d'identifier et de caractériser d'une part, les situations, et, d'autre part, l'activité des professionnels, plus ou moins expérimentés et compétents (au sens des définitions de Vergnaud, 2006), engagés dans ces situations.

Nous structurons notre recherche autour de trois chapitres,

Le premier chapitre se veut théorique. Il s'agit de définir, dans un premier temps la didactique professionnelle ainsi que ses concepts fondamentaux. Ensuite, les écrits professionnels et leurs principales caractéristiques.

Le deuxième chapitre se centre sur la méthodologie de la recherche. D'abord en présentant l'organisme d'accueil ensuite en dévoilant les outils mis en œuvre dans la collecte des données

Le troisième chapitre se consacre à l'analyse et à l'interprétation des données recueillies lors de notre enquête de terrain.

CHAPITRE I :
CADRE THÉORIQUE
ET CONCEPTUEL

Le présent chapitre vise un double objectif : d'une part, définir la didactique professionnelle comme théorie sur laquelle se base notre travail de recherche et faire une présentation générale des différentes notions relatives à notre recherche. D'une autre part, présenter l'écrit professionnel en tant qu'objet de notre travail et dévoiler ses principales caractéristiques.

1. LA DIDACTIQUE PROFESSIONNELLE

1.1 Définition

La didactique professionnelle a pour but d'analyser le travail en vue de la formation des compétences professionnelles. Elle est née en France dans les années 1990, au confluent d'un champ de pratiques, la formation des adultes, et de trois courants théoriques : la psychologie du développement, l'ergonomie et la didactique. S'intéressant d'abord au travail en milieu industriel, elle s'étend aujourd'hui aux activités de service et d'enseignement qui font l'objet de notre actuelle recherche.

La didactique professionnelle cherche donc à concilier l'approche théorique et l'approche opératoire. Elle s'intéresse à la « compétence » du sujet, mais, pour savoir ce que le sujet sait faire, on ne peut pas se contenter de regarder le résultat. Il faut observer et comprendre l'activité elle-même. Au fur et à mesure qu'un sujet en sait davantage, qu'il peut agir différemment, il réorganise ses « schèmes » d'action, ses ressources, ses « gestes », à l'instar de ce que Bachelard disait des connaissances scientifiques qui ne s'empilent pas, mais se recomposent.

La didactique professionnelle se propose, alors, d'étudier, de conceptualiser et d'agir sur les phénomènes liés au développement et à la transmission des compétences professionnelles dans les situations de formation et de travail. Elle étudie la construction et le développement des compétences professionnelles à partir de l'analyse du travail. De ce fait, elle s'intéresse aux situations de travail pour faire émerger les apprentissages (Pastré, 2014).

Les disciplines s'intéressant au domaine professionnel connaissent, de nos jours, une réelle ascension, c'est pour cela, il est intéressant de justifier notre choix d'inscrire notre recherche en didactique professionnelle.

1.2 Distinction de la didactique professionnelle des autres disciplines s'intéressant au domaine professionnel

1.2.1 Didactique professionnelle vs ergonomie

Même si l'objet de la didactique professionnelle est particulièrement clair : l'analyse de l'activité pour former les compétences, pourquoi prendre le parti de situer notre travail dans la discipline de la didactique professionnelle plutôt que dans celle de l'ergonomie ? Les

recherches en ergonomie s'intéressant elles aussi depuis longtemps aux compétences, n'auraient-elles pas permis d'atteindre les objectifs ?

Il se trouve que l'ergonomie est l'une des trois influences majeures de la didactique professionnelle, à côté d'une approche cognitive de l'activité et de la didactique des disciplines. La didactique professionnelle s'est constituée de manière originale en intégrant ces trois influences et en s'orientant explicitement vers une démarche opérationnelle de formation professionnelle des adultes.

De son côté, l'ergonomie examine également les « *interactions sur lesquelles il serait possible d'agir pour modifier les comportements* ». En secteur bancaire, par exemple, l'ergonomie peut étudier préférentiellement le temps du traitement d'un dossier de demande de crédit bancaire et mettre en évidence les contraintes à gérer le temps, les contraintes matérielles, cognitives et émotionnelles. Son projet n'est pas spécifiquement de former les compétences des banquiers mais plutôt d'agir sur leurs conditions de travail. Dans des recherches récentes, l'ergonomie en étudiant le syndrome de surmenage professionnel a pu montrer remarquablement le lien entre l'isolement du personnel et le manque de renforcement et de gratification de dernier par sa hiérarchie.

Une recherche en didactique professionnelle, quant à elle, semble plus pertinente, au vu des objectifs annoncés plus haut, parce qu'elle vise la construction des compétences métier chez les étudiants et le développement des compétences chez les professionnels.

1.2.2 Didactique professionnelle vs didactique du français sur objectifs spécifiques

Le dictionnaire de la didactique du français langue étrangère donne cette définition pour le Français sur objectifs spécifiques FOS « *le Français sur objectifs spécifiques est né du souci d'adapter l'enseignement de FLE à des publics adultes souhaitant acquérir ou perfectionner des compétences en français pour une activité professionnelle ou des études supérieures* » (J.-P. Cuq. 2003, p 109).

En faisant la lecture de cette définition, il peut sembler que notre travail s'inscrive dans cette discipline. Comment distinguer, alors, notre travail de recherche des autres travaux en FOS? Puisqu'ils visent tous à développer les compétences en français dans une situation professionnelle !

Bien que l'objet d'étude semble en tout point identique dans ces deux disciplines, d'autant plus que notre travail traite d'une compétence en langue, la démarche de recherche reste très différente.

La démarche du FOS se compose de cinq étapes : une/ demande de formation ; deux/ analyse des besoins ; trois/ Collectes des données ; quatre/ analyses des données ; cinq/ Élaborations des activités. (Parpette, Mangiante, 2004, p. 7).

La démarche de la didactique professionnelle, quant à elle, prend appui sur les méthodes et les principes de l'analyse du travail. L'analyse du travail suit, selon Pierre Pastré, deux étapes successives : la première étape vise à identifier les concepts organisateurs au niveau de la structure conceptuelle. La deuxième étape consiste à identifier le *modèle opératif* du sujet pour comprendre les principes d'organisation de son activité. (Pastré, 2015, p.90)

1.3 Définition de quelques concepts fondamentaux

1.3.1 La compétence

La notion de compétence bien que donnant lieu à de nombreux débats dans les écrits scientifiques, garde néanmoins une certaine uniformité dans ses définitions du fait qu'elles admettent son caractère situé, comme en témoignent ces quelques définitions proposées :

- Gérard vergnaud (2006) la définit comme « *la capacité à répondre aux caractéristiques singulières d'une situation* ».
- Chez Pierre Pastré (2014), la compétence est une structure dynamique, ancrée dans l'expérience et la pratique de la personne en situation. « *C'est à travers son activité que la personne construit des compétences.* » (Pastré, 2014, p.86)
- Guy Le Boterf (2004) la définit comme : « *la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte donnés.* » (Le Boterf, 2004, P 18)
- Chez Philippe perrenoud, elle est : « *une capacité d'action efficace face à une famille de situations, que l'on arrive à maîtriser parce que l'on dispose à la fois des connaissances nécessaires et de la capacité à les mobiliser à bon escient, en temps opportun, pour identifier et résoudre de vrais problèmes* » (Perrenoud, 1999, p. 16).

Ce qu'il faut retenir, c'est que pour être compétent, il semble nécessaire de contextualiser, c'est-à-dire qu'il faut « *faire l'expérience répétée d'un raisonnement en situation [...] jusqu'à ce que celui-ci devienne un automatisme abstrait, applicable dans*

n'importe quel contexte » (Raynal, Rieunier, 2003, p.46). Le contexte permet alors de développer des compétences en situation d'exercice professionnel : « La compétence ne peut être que compétence en situation [...], toute compétence est finalisée (ou fonctionnelle) et contextualisée » (Le Boterf, 2004, p. 23).

1.3.2 La situation

Pour Pierre Pastré, la notion de situation est une sorte de « *concept pragmatique : tout le monde comprend de quoi il s'agit, mais personne n'arrive à la définir de façon précise* ». (Pastré, 2014, p.81) C'est un condensé de savoirs et d'expériences individuelles et sociales qu'il s'agit d'examiner avec toute l'attention requise. Une situation est toujours singulière mais certaines de ses caractéristiques peuvent être généralisées à d'autres situations ; Les situations contiennent des événements qui se manifestent à divers moments ; Le sujet attribue une signification à la situation. En cela, elle représente une opportunité d'apprentissage et de construction d'expérience. Agir dans la situation transforme le sujet et peut améliorer ses compétences.

Cette notion de situation, en apparence très familière, mérite toutefois d'être définie dans ses différents aspects. La situation est tout à la fois « *donnée* » et « *créée* » (Mayen, 2010). Elle possède un certain nombre d'attributs en lien avec l'environnement au sein de duquel elle se déroule et répond à une forme de prescription (non forcément explicitée) de plus elle est toujours créée par le sujet qui s'y engage et poursuit en son sein, un ou plusieurs objectifs. Ainsi, une des principales caractéristiques de la situation de travail est qu'elle évolue en permanence et relèvent simultanément de plusieurs dimensions (sociale, cognitive, affective) qui s'interpénètrent. Le caractère évolutif de la situation tient en grande partie au fait que, étant située et singulière, elle ne se répète jamais à l'identique. Le sujet y réalise toujours une « *activité d'ajustement aux conditions spécifiques de la situation* » (Mayen, 2010). C'est l'aspect dynamique de la situation qui fait toute la difficulté de son étude pour l'analyste, qui doit rendre compte de ses composantes, mais également de leurs modifications.

Enfin la situation constitue potentiellement une occasion d'apprentissage pour le sujet qui s'y engage, « *un développement des compétences pour des classes de situations et des domaines d'activité* ». (Mayen, 2010). Dans la formation des compétences professionnelles, les formés « *conceptualisent leur situation de travail autour [...] de concepts pragmatiques* » qui sont des « *unités opérationnelles organisatrices et constitutives des savoirs de référence*

». Ces savoirs sont « *reconnus par la profession et définis comme des savoirs en actes efficaces* » (Pastré, Bouthier, Samurcay, 1995 p. 25). Il apparaît que conceptualiser des actes semble utile ou nécessaire à l'identification, au repérage et à l'appropriation des compétences en situation. C'est pourquoi la situation « *constitue le support de la formation, au sens où elle appelle l'usage et la maîtrise d'un concept* » (Pastré, Bouthier, Samurcay, 1995, p. 27). Aussi, une compétence se réactualise dans une même situation en fonction de variables personnelles d'ordre psychologique, cognitif, physique, etc. Ces variables sont aussi à définir pour nous rendre compte de leurs influences respectives et mutuelles.

1.3.3 La structure conceptuelle d'une situation

Du point de vue de l'analyse de la situation et pour comprendre le couplage avec un schème, Pastré, nomme « *structure conceptuelle d'une situation* » l'ensemble des concepts pragmatiques, ou pragmatisés, qui permettent de concevoir, réaliser et évaluer une action en fonction du but fixé.

Une structure conceptuelle est composée de trois éléments : les concepts organisateurs de l'action ; des indicateurs observables pour déterminer les valeurs prise par les concepts organisateurs ; les classes de situations selon les valeurs prises par les concepts et qui requièrent une action spécifique.

La formulation d'une structure conceptuelle de situation est une production experte qui peut dépasser le sujet. C'est une vision objectivante et extérieure des situations. Un sujet possède une représentation plus ou moins exacte de la structure conceptuelle de la situation, sous forme de concepts pragmatiques directement issus de l'expérience personnelle.

D'un point de vue didactique et de formation des compétences professionnelles, la connaissance de la structure conceptuelle de la situation permet d'enrichir les productions didactiques. Couplée à une connaissance du schème par l'analyse de l'activité, les situations d'apprentissage, en centre de formation ou sur les terrains, gagnent en pertinence.

1.3.4 Tâche Vs Activité :

La didactique professionnelle a emprunté à la psychologie du travail la notion développée par Jacques Leplat, qui concerne la distinction faite entre la part prescrite et la part réelle du travail, la *tâche prescrite* et *l'activité* : « *La tâche indique ce qui est à faire, l'activité*

ce qui se fait. La notion de tâche véhicule avec elle l'idée de prescription, sinon d'obligation. La notion d'activité renvoie, elle, à ce qui est mis en jeu par le sujet pour exécuter ces prescriptions» (Leplat, Hoc, 1983, p.53).

L'activité est donc la réalisation concrète de la tâche, Pastré ajoute, à ce propos, qu'il y a plus dans l'activité que dans la tâche : « *L'activité est toujours plus riche et plus complexe que la plus détaillée des prescriptions* » (Pastré, 2015, p.87).

En effet, la tâche est stable alors que l'activité correspond à la démarche d'adaptation du professionnel à la situation. Il y a donc une part de création inhérente à toute situation de travail. Cela revient à dire que pour analyser le travail réel du sujet, il faut viser à comprendre l'activité et à cerner ce qui contribue à sa réalisation mais également à ce qui en résulte sans perdre de vue la tâche qui doit être une entrée pour l'analyse du travail.

1.3.5 La conceptualisation dans l'action

La didactique professionnelle accorde une très grande importance à la dimension conceptuelle de l'action. En effet, l'action ne se réduit pas à sa part d'exécution. Quelles que soient les situations, quelles que soient les tâches à accomplir, l'action comporte une dimension conceptuelle. Autrement dit, l'action efficace est organisée au niveau conceptuel. C'est ainsi que l'on peut caractériser ce que l'on appelle *l'intelligence de l'action*. L'analyse du travail consiste donc, d'une part, à caractériser le type et le niveau de conceptualisation propre à un ensemble de situations, d'une autre part, à repérer et à organiser les conditions propices à la mise en œuvre des processus de conceptualisation.

Le principal intérêt de la dimension conceptuelle de l'action réside dans le fait qu'elle sert de « *passeur* » entre un registre pragmatique et un registre épistémique. Le principe du champ conceptuel part de la considération qu'un concept ne se forme pas de manière isolée mais en relation avec d'autres concepts avec lesquels il forme un système (Vergnaud, 1990).

La conceptualisation dans l'action analyse l'activité humaine à l'aide des concepts de schème et d'invariant opératoire, comme l'ont proposé Piaget et Vergnaud.

L'activité humaine est organisée sous forme de schèmes dont le noyau est constitué d'invariants opératoires. Il n'est pas pour autant nécessaire de réifier le schème qui n'est qu'une virtualité pourtant organisatrice de l'action parce qu'elle structure l'activité au plan

cognitif. Le schème désigne la part de régularité dans l'activité du sujet mais aussi ce qui est généralisable et transposable d'une situation à une autre.

Vergnaud est à l'origine de l'intérêt porté au couplage schème-situation. Il n'y aurait pas de schème sans situation, ou plus exactement sans classe de situations. De même, qu'il n'est pas concevable d'envisager des situations qui ne feraient pas appel à des schèmes pour résoudre les problèmes professionnels qu'elle contient.

Un schème est « *une organisation invariante de l'activité pour une classe de situations données* » (Vergnaud, 1990, p.152.). Ce n'est pas l'activité qui est invariante sinon elle serait stéréotypée et non adaptative, c'est son organisation. C'est bien l'organisation de l'activité qui permet à la fois la reproduction de l'activité pour traiter des problèmes connus et l'adaptation quand les circonstances de la situation le nécessitent.

1.3.6 Le développement

Guy Le Boterf associe au développement de compétences la notion de « *construction des représentations opératoires [...]. Le professionnel, comme tout sujet, réagit à la représentation qu'il a d'un stimulus et non pas au stimulus lui-même* » (Le Boterf, 2004, p. 43). Ce qui est intéressant dans cette idée, c'est que chaque individu peut avoir une représentation différente pour une même compétence. La compétence suppose alors que « *l'esprit humain est au départ capable d'apprendre [...]. Les savoirs ne constituent pas un bagage inerte, mais une forme dynamique* ». (Leplat, 2000, p. 71). En résumé, les stratégies ou les méthodes utilisées pour parvenir à développer des compétences seront différentes dans les représentations d'un individu à l'autre.

Cette construction se fait aussi selon les prédispositions psychologiques et l'appropriation d'un espace de travail pour chaque individu dans un agir en situation. Les capacités de résistance au stress, de la gestion de plusieurs tâches en une période de temps limitée, conditionnent les limites des interventions et facilitent plus ou moins des performances individuelles. La motivation à progresser, l'implication dans une équipe où simplement la fidélisation d'un client, seront alors nécessaires pour se représenter des compétences individuelles à développer.

Dans la conception behavioriste du développement cognitif de l'individu, le savoir pratique permet aussi de développer différentes compétences. Aussi, les notions de

performance, de récompense seront intimement liées à l'importance des motivations et donc à leurs implications pratiques sur les plans socioprofessionnels.

Le développement cognitif vient d'une part de l'apprentissage en école, qui apporte « *l'acquisition des savoirs et des connaissances [...], et d'autre part de l'entreprise [...], Qui offre quant à elle la possibilité d'acquérir ce que l'on appelle l'expérience en action* », (Geay, 1998 ; p.37).). L'école, comme lieu d'apprentissage des savoirs, permet effectivement à l'élève de s'approprier des connaissances venant des autres, comme celles d'une communauté scientifique? Il est question de transmission de données, d'échange d'informations entre des experts et des débutants. Cependant, l'histoire de l'individu n'est pas toujours prise en compte dans l'apprentissage d'une connaissance pratique. En effet, le savoir à enseigner ne correspond pas forcément au savoir à apprendre. C'est-à-dire que vouloir développer à tout prix des compétences sans tenir compte des réalités de l'individu, de ses émotions, de ses motivations à s'impliquer, de ses valeurs rattachées à sa démarche de formation, ne peut favoriser un développement personnel adapté, lequel est interdépendant du développement professionnel.

C'est probablement avec l'expérience en action du professionnel que se construisent peu à peu ses compétences. Ces « *savoirs d'expérience* » (Geay, 1998) semblent constituer l'essentiel de la compétence professionnelle de chaque individu. La difficulté de la transmission de ces savoirs d'expérience réside dans le caractère individuel, singulier d'une situation, et l'origine, la nature du savoir à mobiliser, qui sera perçue différemment selon les individus. Un même savoir aura une représentation, une signification pour chaque apprenant selon le contexte d'apprentissage. Il va se construire probablement avec ses propres expériences.

1.3.7 Les invariants-opérateurs

Les *invariant-opérateurs* forment une stabilité à laquelle se réfère le professionnel pour faire face à des variations de situations, tout cela bien évidemment, en fonction de ses propres représentations et expériences personnelles du travail : « *Les invariants-opérateurs sont des instruments de la pensée qui servent aux humains à s'adapter dans le monde et qui rendent celui-ci compréhensible pour eux. Ces invariants sont construits par le sujet dans sa confrontation avec le réel* » (Pastré, 2006, p. 155).

Le rôle joué par les *invariant-opérateurs* au sein de l'activité est fondamental. Ils permettent professionnel d'agir en situation à partir d'un matériel déjà « expérience ». Ils

représentent, ainsi, un outil à disposition des professionnels pour gérer l'irréductible singularité de la situation, en se référant à des principes organisateurs qu'ils estiment opératoires et efficaces dans ce type de situation.

Les *invariants-opératoires* de l'activité intègrent ainsi l'univers des connaissances du professionnel dans la mesure où ils assurent la continuité de son activité et donc la continuité de son expérience d'une situation à une autre. Les invariants s'apparentent en effet à des connaissances, c'est-à-dire à des activités mentales chez le sujet qui assurent le lien entre les représentations actuelles et les représentations construites antérieurement dans son expérience. On parle alors de connaissances élaborées dans l'action et pour l'action, dans la mesure où elles guident sa conduite et sa structuration.

Les *invariants-opératoires* sont en ce sens à distinguer des « savoirs », car ils ne représentent pas des énoncés socialement communicables, mais sont au contraire inséparables du sujet qui les met en œuvre. Ils sont donc variables d'un individu à l'autre et dépendent fortement de ses expériences vécues. Ils sont ainsi activables en situation et émergent dans le cours d'action. Les *invariants-opératoires* sont enfin des marqueurs de l'historicité de l'activité, car ils sont l'expression des acquis de l'expérience, issus des rédactions passées. En assurant la continuité de son activité, ils témoignent en effet des présentes opérations d'identification et de requalification de l'environnement déjà effectuées ainsi que des problèmes antérieurement résolus.

2. L'ECRIT PROFESSIONNEL

2.1 Définition

L'expression « écrit professionnel » n'est pas employée ici au sens qui désigne l'activité de tout individu exerçant dans le domaine du langage « *à titre professionnel à partir d'un mandat et qui en tire ses moyens d'existence* » (Clerc & Beaudet, 2002, p. 28). Elle est utilisée pour renvoyer simplement à la production d'écrits s'inscrivant dans un contexte professionnel, sans que l'activité du rédacteur ne se résume à cette tâche. De plus les écrits dits « *professionnalisants* », dans la mesure où ces derniers sont produits dans un contexte académique et sont simplement utilisés comme outils de formation sont à distinguer des écrits réellement en usage dans l'activité professionnelle.

La production des écrits professionnels suppose un savant mélange de normes collectivement reconnues et de liberté créative. Bien que la rédaction ait toujours une part d'imitation, les spécificités de chaque situation font que chaque écrit professionnel est un produit unique. Les routines sont des ressources fabriquées pour faciliter l'activité d'écriture en matière de pression psychologique et de temps. Mais elles n'épargnent pas le rédacteur de la construction identitaire qui lui commande de trouver un équilibre entre « *singularité et association* » (Née, Sitri, & Vénard, 2014, p. 43). La reconnaissance de l'appartenance d'un texte à un genre donné se fait en rapport avec la présence de certains traits de contenu et de forme. Cela fait de la production de ces écrits une forme d'écriture routinière (Née et al, 2014, p. 43).

2.2 Caractéristiques linguistiques des écrits professionnels

Les écrits professionnels ont des caractéristiques linguistiques qui peuvent être appréhendées :

2.2.1 Sur le plan syntaxique

Linguistiquement parlant, la syntaxe désigne l'ordre des mots dans une phrase et la façon de les relier entre eux conformément aux règles linguistiques. Les écrits professionnels possèdent une syntaxe qui est tout à fait celle des langues de références, mais avec des préférences en matière d'énonciation comme le style impersonnel et des phraséologies professionnelles comme certaines formules stéréotypées des écrits administratifs.

La caractéristique majeure de l'analyse syntaxique des écrits professionnels, c'est la fréquence de l'apparition plus au moins élevée de certaines formes syntaxiques comme le recours au présent de vérité générale et à la forme impersonnelle qui communique l'objectivité des discours scientifiques (Gambier, 2003).

P. Lerat considère qu'« *elles (les langues spécialisées) ont une syntaxe qui est tout à fait celle des langues de référence, mais avec des préférences en matière d'énonciation (comme le fameux style impersonnel des sciences) et des phraséologies professionnelles (comme les formules stéréotypées des administrations)* ». (Lerat P., 1995, p.36) Ainsi, l'usage de certaines évaluations ou jugements de valeur qui indiquent la présence de la subjectivité dans les domaines d'artisanat, de commerce et de l'industrie.

2.2.2 Sur le plan morphologique

La morphologie est une branche de la linguistique qui étudie les règles de combinaison et de réalisation des différents morphèmes d'une langue. La morphologie en discours dénomme une unité distinctive et significative que l'on appelle morphèmes. Ainsi, le morphème dans le discours spécialisé est l'unité la plus petite du système linguistique.

Par ailleurs, les structures morphologiques dominantes dans les langues spécialisées particulièrement au niveau du des écrits professionnels donnent lieu à la création de mots comportant certains signes graphiques spéciaux comme la graphie des unités lexicales. Ces derniers ont une immense dimension dans le processus de nominalisation sur les formes écrites.

P. Leart affirme pour sa part que : « *les discours spécialisés se caractérisent par une morphologie composite, accueillante aux alternances de morphèmes, aux emprunts dénommatifs et aux formules complexes, incluant du lexique général et du lexique spécifique* ». (Lerat P., 1995, p.56).

2.2.3 Sur le plan lexical

En linguistique, le lexique est l'ensemble des unités significatives formant la langue.

Selon Lerat, les langues de spécialité ont un « *caractère univoque et mono référentiel (qui) se reconnaît au fait qu'il est impossible de substituer un terme à un autre* » (Lerat, 1995, p.75). Ce caractère provient d'une fréquence d'emploi, par des spécialistes du domaine, et qui est réduite à des contextes particuliers et à une utilisation dans des situations professionnelles

spécifiques. L'appartenance au domaine de spécialité révèle la part prise par le lexique dans la détermination des interactions hiérarchisées, des relations d'interdépendance et des rapports de force.

Toutefois, les écrits professionnels peuvent être distingués des autres types d'écrit par leur singularité, non plus au niveau de la phrase, mais à celui des énoncés dans leur totalité, par la présence de genres de discours.

2.3 La notion de genre dans les écrits professionnels

« Un genre est un ensemble de textes oraux ou écrits qui possèdent des caractéristiques conventionnelles relativement stables. C'est pourquoi différents exemples d'un même genre peuvent être aisément reconnus par les membres d'une même culture comme appartenant à un genre » (S.-G. Chartrand, 2008 ; p.64).

Ce qui est intéressant dans cette idée, c'est que les écrits professionnels sont classés en genres. De ce fait, chaque type d'écrits professionnel a ses propres caractéristiques.

Néanmoins, le fait de classer ces écrits en genres pose le souci de la rédaction stéréotypée des genres routiniers. Chez D. Maingueneau : *« les paramètres qui les (genres routiniers) constituent, résultent en effet de la stabilisation de contraintes liées à une activité verbale qui s'exerce dans une situation sociale déterminée. À l'intérieur de ces genres routiniers, on peut définir une échelle : d'un côté les genres totalement ritualisés, qui laissent une marge de variation minimale (actes juridiques, par exemple), de l'autre ceux qui, à l'intérieur d'un script peu contraignant, laissent une grande part aux variations personnelles. »* (D. Maingueneau, 2004, p.79).

Les textes regroupés sous l'appellation de «comptes-rendus» peuvent se présenter sous des aspects extrêmement divers : le compte-rendu d'une assemblée telle qu'un comité d'entreprise, le compte-rendu d'une réunion pédagogique rédigée par un des participants et ayant une simple valeur d'enregistrement des décisions prises ou encore le compte-rendu de débats rédigé par des prestataires de services et visant à garder trace du contenu des interventions. Les différents comptes-rendus évoqués ci-dessus se distinguent par le statut du rédacteur (professionnel de la rédaction, secrétaire, participant?), la nature des destinataires ou encore la fonction du compte-rendu dans l'institution (simple enregistrement, communication, valeur légale ou non?). Ces distinctions d'ordre pragmatique et socio-institutionnelles sont

alors à corrélérer avec les variations observées dans les formes prises par les comptes-rendus (fidélité aux propos vs synthèse des discours tenus) et notamment dans le choix des formes de discours rapporté.

Cependant, en se situant au niveau du compte-rendu de crédit bancaire, on admettra que la visée de ce dernier est de garder la trace écrite de la synthèse de l'étude du dossier de crédit et donc de représenter d'une façon ou d'une autre le processus qui a permis d'arriver à la décision finale de l'octroi ou non du crédit.

2.4 Le compte-rendu de crédit bancaire

Le compte-rendu d'analyse de dossier de crédit est un genre particulier d'écrit professionnel et plus particulièrement d'écrit bancaire.

Le professionnel de la banque doit produire régulièrement des écrits qui ont de multiples conséquences pour ses clients. Ces activités importantes permettent d'instruire des dossiers et de prendre des décisions. De plus il est appelé à répondre de ses écrits, à soutenir ses choix, non seulement en tant que professionnel mais aussi en tant que sujet. Or, ces écrits ont un processus complexe dont chaque phase comporte des difficultés.

Le compte-rendu de crédit bancaire s'inscrit dans un système procédural et a une fonction de communication. Cet écrit constitue une pièce incontournable du dossier de crédit bancaire et en est d'ailleurs un élément permanent et réglementé. En effet, aucune demande de crédit ne peut être étudiée sans un compte-rendu synthétisant toute l'analyse du dossier. De plus, la rédaction du compte-rendu de crédit obéit à un certain canevas établi par la direction générale.

Les contraintes sur la réalisation de cet écrit nécessitent le développement de stratégies raisonnées d'écriture pour préserver la relation du client avec la banque. La construction de l'écrit, l'usage qui en sera fait et la rationalité de ce mode de transmission ont de fortes conséquences.

Le rédacteur du compte-rendu de crédit contribue, participe, induit, oriente, voire détermine en grande partie la nature des décisions concernant l'octroi ou non de crédit. Une vigilance est donc à appliquer sur le contenu de l'écrit, avec le désir d'être clair vis-à-vis du décideur en lui donnant accès à toutes les informations concernant le client puisqu'il y a

l'obligation de communication, de transparence entre les différents professionnels de la banque.

2.5 L'exigence de clarté dans la rédaction du compte-rendu

La rédaction du compte-rendu de crédit est une pratique professionnelle langagière et communicationnelle : elle mobilise les ressources de la langue pour donner forme à une action, une action discursive, qui prend place dans une situation de communication professionnelle.

Les textes professionnels ont toujours une finalité pragmatique (Clerc, Beaudet, 2002). la communication d'un savoir s'inscrit comme une action parmi les autres actions d'une organisation ou d'une entreprise. Ces actions retentissent, par la suite, sur des destinataires avec des conséquences telles que, par exemple, changer une perception de la réalité, communiquer une marche à suivre, inspirer la confiance, attirer des investissements ou une nouvelle clientèle ou encore motiver une prise de décision comme c'est le cas dans le compte-rendu d'analyse de dossier de crédit.

Ainsi, la clarté du texte produit en milieu de travail correspond à son efficacité et se mesure par la matérialisation, ou non de l'action qu'il avait pour but de susciter. On reconnaît ici les conditions du contrat (Clerc, Beaudet, 2002) qui lie le rédacteur et son destinataire, partenaires indissociables de la communication. La clarté du texte est ici tributaire du respect et de la compréhension du contrat de la communication, elle est d'abord synonyme d'efficacité plutôt que d'effet de style.

Des réflexions théoriques issues de diverses disciplines telles la linguistique, les sciences de l'information et de la communication, la psychologie cognitive, la didactique du français, tentent d'expliquer les mécanismes qui rendent possible la communication écrite claire et efficace et à schématiser les opérations par lesquelles la matière informative est transformée en discours qui a du sens pour quelqu'un. Cela a entraîné la prolifération des points de vue et des désignations conceptuelles les reflétant. Dans l'ordre, nous examineront ici les concepts de lisibilité, cohésion, pertinence, cohérence et argumentation en tentant de faire émerger leurs apports respectifs dans la définition des opérations textuelles dont serait tributaire la clarté.

2.5.1 La lisibilité

La lisibilité du texte, dans son acception la plus simple, est un score permettant d'évaluer la facilité de lecture d'un écrit en regard de barèmes résultant de la compilation de données linguistiques sur la construction d'une phrase.

Les données sont classées à partir de critères stylistiques, physiologiques et psychologiques, tels un mot connu se lit plus facilement qu'un mot inconnu, un mot court se lit plus facilement qu'un mot long, une phrase complexe est plus difficile à lire qu'une phrase simple, un mot concret est plus facile à comprendre qu'un mot abstrait, etc.

L'application des consignes de lisibilité réunies dans ces propositions d'écriture simple est devenue l'objet de la pratique de certains rédacteurs professionnels (appelés consultants en écriture simple), œuvrant particulièrement dans les milieux institutionnels et gouvernementaux.

2.5.2 La cohésion

La cohésion du texte s'obtient par le recours à des procédés lexicaux et morpho-syntaxiques, relayés par des procédés typographiques, qui ont pour effet de produire un texte dont les parties se tiennent et sont reconnaissables.

Les marqueurs de cohésion informent le lecteur sur la superstructure du texte, son plan d'organisation logique. Leur action sur l'organisation du sens textuel est réelle et peut être démontrée aisément, lors de l'analyse des écrits, en comparant les effets de leur présence et de leur absence sur la clarté du propos. L'ensemble des marqueurs de cohésion distribuée dans un texte font entre eux système et ont pour fonction d'indiquer les rapports établis entre les différents éléments d'une phrase (rapports régis par la syntaxe et la grammaire) et entre les énoncés d'un même texte (logique des séquences), ce qui a pour effet de conférer au discours une certaine continuité ou homogénéité.

Ainsi, les marqueurs de cohésion sont vus comme des mécanismes de textualisation, qui « consistent en la création de séries isotopiques qui contribuent à l'établissement de la cohérence thématique. Fondamentalement articulés à la linéarité du texte, ils en explicitent, à l'intention du destinataire, les grandes articulations hiérarchiques, logiques et/ou temporelles ». (Bronckart 1996, p.85).

2.5.3 La cohérence

La notion de cohérence nous rapproche des concepts de compréhensibilité et d'intelligibilité, en ce sens qu'elle prend en compte le sens global du texte. Les indices explicites de cohérence textuelle pointent vers l'organisation du sens du texte : son intention, son topic ou sujet (thème + prédicat), l'interrelation des parties du texte en regard du développement du sujet ou topic (principe de continuité référentielle), l'identification, la caractérisation et la stabilisation des voix de l'énonciation (énonciateur et énonciataire).

Pour Bronckart (1996), la reconnaissance de ce qui rend un discours cohérent implique non seulement l'interprétation des éventuelles marques de cohésion qu'il comporte mais encore, et beaucoup plus, fondamentalement, la mise en œuvre d'opérations inférentielles, et singulièrement d'inférences de liaison, portant conjointement sur le contenu du donné discursif, la situation dans laquelle il est communiqué et les connaissances d'arrière-plan des sujets.

2.5.4 L'argumentation

Le rédacteur professionnel, soucieux de produire un texte clair, doit à la fois agir sur le message à transmettre (cohésion, cohérence et lisibilité) et agir sur son lecteur en maîtrisant les stratégies langagières favorisant des conditions de réception optimales, dont l'étude relève, aussi, des théories de l'argumentation. Rien de nouveau dans ce constat : dès ses débuts, la rhétorique, science de l'argumentation, a été définie comme « *l'art de découvrir tout ce qu'un cas donné comporte de persuasifs* » (Reboul, 1984, p.34).

Quand l'information communiquée est assortie d'une visée pragmatique, elle devient argument. La cohérence du texte tient alors, entre autres, à la présence d'un schéma argumentatif d'ensemble qui régit la progression thématique. Cette progression prend la forme d'un enchaînement d'arguments dont la clarté est tributaire des stratégies d'argumentation auxquelles ils se rattachent. Autrement dit, l'argument sera clair s'il participe d'un schéma d'ensemble reconnaissable et si les voix qui le gouvernent sont également reconnaissables.

Pour conclure, nous pouvons dire que ces concepts définis n'ont de valeur opérationnelle qu'une fois confrontés au terrain de la recherche. C'est ce que nous allons vérifier dans le chapitre suivant consacré au terrain et cadre méthodologique.

CHAPITRE II :
TERRAIN ET CADRE
MÉTHODOLOGIQUE

Le but de ce chapitre est de réfléchir sur la mise en cohérence entre les objectifs de notre recherche et la démarche que nous mettons en œuvre pour confronter au terrain notre problématique. Nous ne cherchons pas ici à donner l'impression que nous avons entièrement mis au point notre plan de recherche avant de le mettre en œuvre. Celui-ci s'est au contraire construit au fur et à mesure de notre interaction avec le terrain.

Notre démarche vise la compréhension d'un phénomène, il s'agit ici de comprendre le développement des compétences rédactionnelles en situation professionnelle.

Pour ce faire, une présentation préalable du terrain dans lequel se situe la recherche est nécessaire. Vient ensuite, la démarche de collecte des données à travers laquelle nous présenterons les outils d'investigations choisis pour atteindre nos objectifs.

2. TERRAIN DE LA RECHERCHE

2.1 La banque

La banque constitue un terrain de recherche particulièrement riche pour interroger les processus de constitution des compétences rédactionnelles des sujets en situation professionnelle, et plus particulièrement, à l'occasion de leur activité de rédaction du compte-rendu de crédit bancaire.

2.1.1 Définition de la banque

Au terme des articles 66, 67, 68 et 69 de l'ordonnance n° 03-11 du 26 août 2003, complétant et modifiant la loi n° 90-10 du 14 avril 1990 relatives à la monnaie et au crédit est considérée comme Banques toutes personne morale qui a pour profession habituelle les opérations de banques qui sont :

- La collecte des fonds du public ;
- L'octroi des crédits ;
- La mise à disposition de la clientèle des moyens de paiement et la gestion de ceux-ci.

En plus de ces opérations, les banques doivent financer l'économie par l'exécution des opérations connexes à condition que cette opération auxiliaire ne dépasse pas le principal. Ces opérations connexes portent essentiellement sur des titres, de l'or et des devises étrangères.

2.1.2 Activités de la banque

L'activité principale des banques consiste à exercer, à leur propre risque, le rôle d'intermédiaire entre les agents économiques qui disposent d'un surplus financier et ceux qui ont besoin d'un financement. Les premiers prêtent leur argent à la banque qui s'en sert pour financer les seconds. Les banques récoltent l'argent sous forme de dépôts de leurs clients. Elles transforment ces dépôts en crédits pour le financement des besoins des particuliers/ménages, des entreprises et des pouvoirs publics.

L'intervention des banques a pour effet d'optimiser l'utilisation des ressources en rapprochant l'offre et la demande et d'augmenter ainsi l'efficacité de l'économie. La vocation essentielle de la banque prise dans sa globalité est donc sa fonction de pourvoyeur de fonds. D'où l'intérêt que revêt la fonction crédit pour la banque dont la pérennité ne peut être assurée que si elle est rentable.

- **Le crédit :**

Le crédit est défini par l'article 68 de l'ordonnance n° 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit comme étant : « ...*tout acte à titre onéreux par lequel une personne met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne ou prend, dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature tel qu'un aval, un cautionnement ou une garantie. Sont assimilés à des opérations de crédit les opérations de location assorties d'options d'achat notamment le crédit-bail* ».

Concernant la banque, l'octroi de crédit doit être fondé sur une étude minutieuse de la capacité de remboursement des débiteurs étant donné que les fonds à engager sont ceux d'autrui. Lorsque le client sollicite l'aide de la banque pour le financement de son exploitation, le banquier s'intéressera aux besoins du cycle d'exploitation et à la rentabilité de l'entreprise à court terme. Cependant, dans le cas où la demande relèverait de l'investissement, l'attention portera davantage sur les flux de trésorerie prévisionnels et la rentabilité de l'affaire à moyen et long terme.

À cet effet, la banque a mis au point des instruments de mesure pour juger la situation économique et financière du débiteur car elle ne peut se fier entièrement à la qualité des observations recueillies dans l'établissement de son diagnostic. Son intervention relève donc, presque toujours, du domaine d'un certain pari. La banque, pour pallier tout risque éventuel pouvant compromettre le recouvrement de ses créances, exige à son client des garanties comme moyen accessoire de prévention.

Toutefois, bien qu'à première vue les réglementations régissant l'octroi de crédit bancaire semblent être communes dans toutes les banques algériennes, les particularités de l'organisation de chaque banque font que les procédures d'octroi de crédit sont différentes. Cette différence est particulièrement accentuée entre les banques privées et les banques publiques.

2.1.3 Banques privées vs banques publiques

Le secteur bancaire algérien a fait l'objet de mutations structurelles conséquentes suite à la promulgation de la loi 88-01, relative à l'autonomie des entreprises, et celle de 90-10, relative à la monnaie et au crédit. Ces deux textes réglementaires ont introduit de nouvelles variantes au secteur bancaire algérien, ouvrant la voie aux banques privées et banques étrangères. Ce qui a permis l'instauration de l'esprit de concurrence mais aussi

l'élargissement du champ d'action des banques en les dotant d'une autonomie potentielle en matière de prise de décision.

Les banques évoluent actuellement dans un contexte de concurrence croissante conjuguée à une opacité de l'avenir et une exigence de performance et de rentabilité.

Cette concurrence est beaucoup plus palpable dans le secteur privé. En effet, les banques privées, ayant rejoint le secteur bancaire que depuis les années 2000, de par leur implantation relativement récente dans l'économie algérienne, ont dû user de stratégies commerciales pour attirer leurs clients. Au sujet de cet esprit de concurrence, le responsable d'agence que nous avons interviewé a tenu ces propos : *« dans la banque privée les commerciaux sont objectivés sur un nombre de dossier à faire et un nombre de clients à démarcher. L'esprit de concurrence est très ancré dans la stratégie commerciale de la banque privée qui cherche à être de plus en plus performante. »* (Annexe 1.3, P. 189).

La situation semble différente concernant les banques publiques. En effet, celles-ci misent beaucoup plus sur la carte de la sécurité. Dans le même propos le responsable d'agence déclare : *« Pour la banque publique, s'agissant d'un établissement public et donc une gestion de deniers publics l'analyste de crédit ne prend aucun risque, bien que le métier de la banque, c'est de prendre des risques. Pour vous expliquer un petit peu, dans la banque publique pour un crédit de 100 on doit avoir 300 de garanties. Le client est donc surchargé de garanties, s'il veut un crédit, il doit avoir une hypothèque, un nantissement du fonds de commerce, des cautions, donc énormément de garanties. Là, au niveau de cette banque privée, c'est très différent. »* (Annexe 1.3, p.189).

Cette distinction entre les stratégies des deux types de banque nous a confortée dans notre choix de la banque privée comme terrain d'enquête. Préférant ainsi cette condition de prise de risques la jugeant plus riche en matière de diversification de situations professionnelles. la jugeant plus riche en matière de diversification de situations professionnelles.

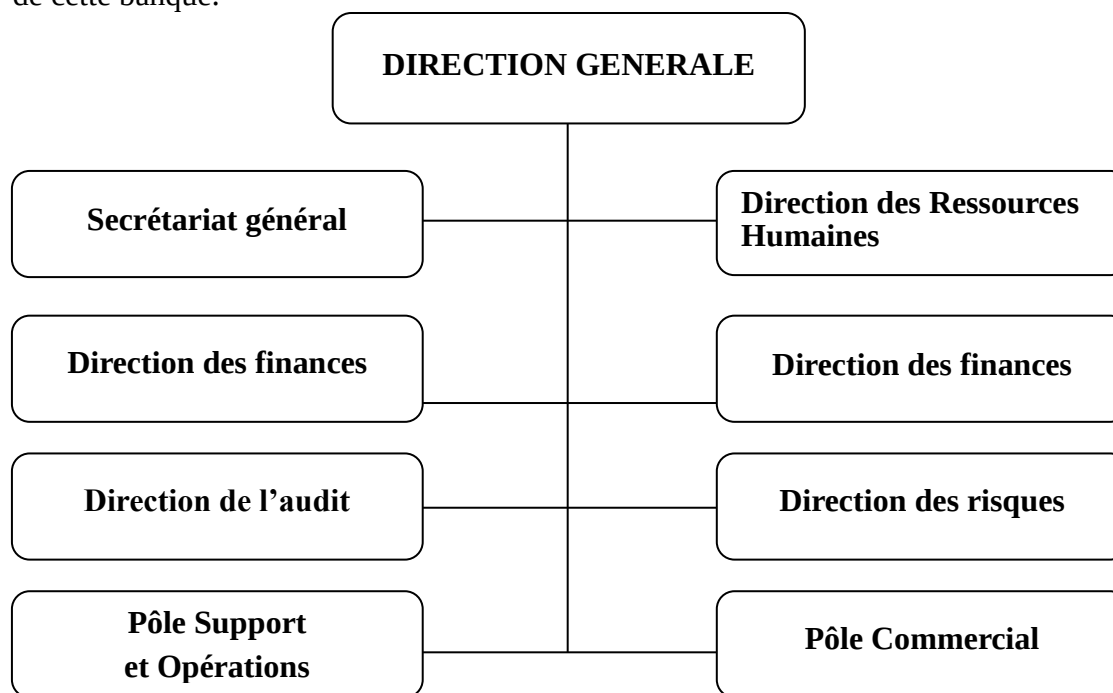
2.2 Présentation de la banque S²

La banque S est l'une des toutes premières banques privées à s'installer en Algérie, soit depuis 2000. Elle offre une gamme diversifiée et innovante de services bancaires à plus de 370 000 clients particuliers, Professionnels et Entreprises.

Pour répondre au mieux à sa clientèle, la banque S est organisée en centres d'affaires et Agences. En 2017, onze centres d'affaires sont répartis à travers le territoire national pour mieux prendre en charge le segment de clientèle « entreprise » et répondre à leurs attentes.

Pour la clientèle professionnelle et particulière, soixante seize agences sont mises à leur disposition en Algérie. Pour une meilleure efficacité, ces agences, qui étaient sous la supervision de dix unités commerciales, sont désormais sous la coupe de douze unités commerciales. Aussi, une structure est dédiée à une clientèle patrimoniale spécifique pour leur assurer un service de qualité.

Le schéma synoptique suivant permet de visualiser de près l'organigramme principal de cette banque.



Organigramme principal de la banque S

²Par souci de confidentialité nous avons décidé de ne pas divulguer le nom de la banque terrain de notre recherche, nous la désignons par Banque S.

De cet organigramme, nous retenons de manière particulière le pôle commercial, comme étant la filière dans laquelle s'effectue l'activité de rédaction du compte-rendu de crédit bancaire. Parallèlement, il y a lieu de préciser que la validation de la décision de l'octroi de crédit s'effectue au niveau de la direction des risques ainsi que de la direction générale. d'où la nécessité de faire la distinction entre deux types de professionnels de la banque : ceux qui relèvent du Back office et ceux qui relèvent du Front Office.

2.2.1 Front Office/ Back Office

Le FrontOffice (parfois appelé également Front line) désigne la partie frontale de la banque visible par la clientèle et en contact direct avec elle (le pôle commercial).

Le Back office, à l'inverse, désigne l'ensemble des services faisant partie du système d'information auxquelles l'utilisateur final n'a pas accès. Il s'agit donc de tous les processus internes à la banque (direction générale, direction des risques, direction des ressources humaines, direction des finances, direction des finances, direction de l'audit, pôle support et opérations)

À titre d'exemple, dans une agence le conseiller clientèle est en contact permanent avec son client. Il répond à ses demandes ou effectue des opérations en contact direct avec lui. Or, certains services ne peuvent être rendus immédiatement, c'est le cas notamment du traitement de la demande de crédit bancaire. Dans ce cas, la demande du client est transmise au personnel de la direction des risques (le BackOffice) qui se charge de l'étude du dossier pour le transmettre au conseiller clientèle (FrontOffice). Seule une bonne interactivité entre le BackOffice et le FrontOffice peut garantir le succès du service réalisé.

2.2.2 Le pôle commercial

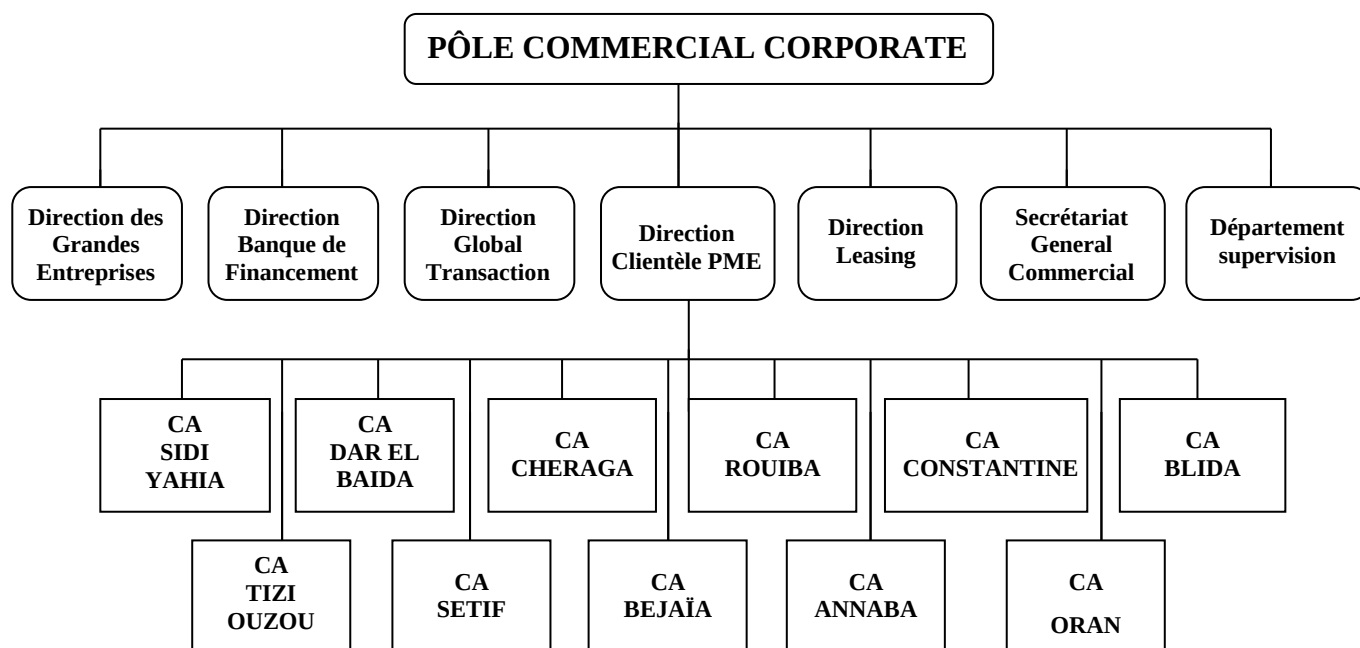
La structure commerciale de la banque S est organisée selon le type de clients à prendre en charge. En parlant de pôle commercial, il y a lieu de différencier entre deux filières bien distinctes, c'est-à-dire : celle-ci s'occupant des petites et moyennes entreprises appelées pôle commercial corporate et celle-ci s'occupant de la clientèle de particuliers et de professionnels appelée pôle commercial Retail et Multicanal.

a. Le pôle Commercial Corporate ³

Le pôle commercial corporate de la banque S est constitué de onze (11) centres d'affaires répertoriés à travers tout le territoire national.

³ Le terme corporate est un terme anglais qui signifie entreprise.

Le schéma synoptique suivant permet de visualiser de près l'organigramme du pôle commercial corporate.

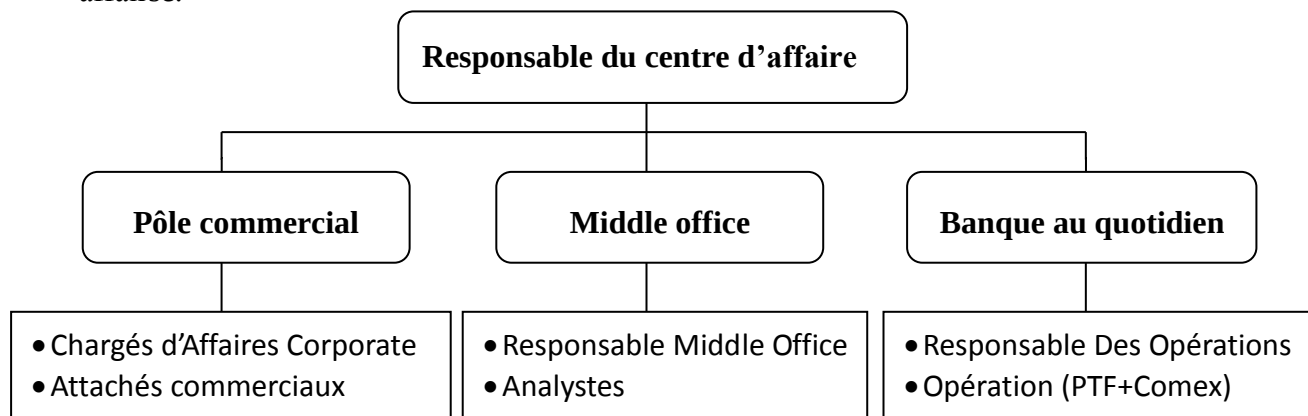


Organigramme du pôle commercial corporate

b. Le centre d'affaires

Dans l'organisation de la banque S, le centre d'affaire est l'unité constituant la direction de la clientèle petite et moyenne entreprise. Cette unité est composée de trois services : le service banque au quotidien, le service middle office et le service objet de notre étude qui est le pôle commercial. Ce dernier est constitué de chargés d'affaires corporate et d'attachés commerciaux.

Le schéma synoptique suivant permet de visualiser de près l'organigramme du centre d'affaire.



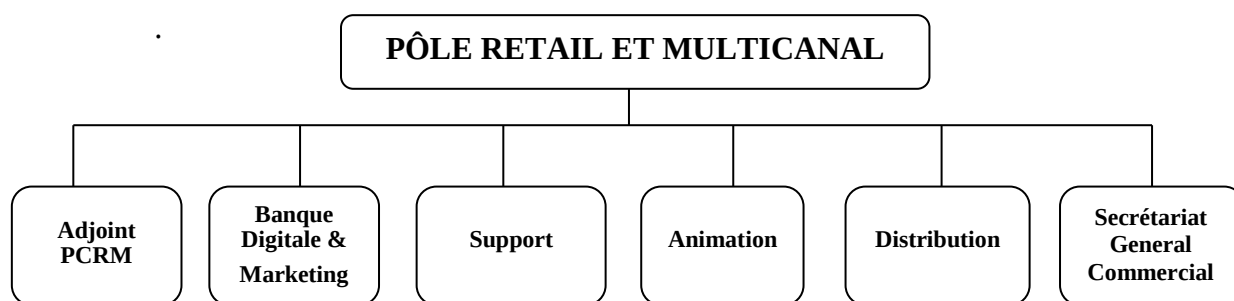
Organigramme du centre d'affaires

Parmi ces professionnels exerçant au sein du centre d'affaires, nous nous intéresserons lors de cette étude à deux postes uniquement, celui du chargé d'affaires corporate ainsi que celui de l'attaché commercial.

c. Le Pôle Commercial Retail⁴ et MultiCanal

Le pôle commercial Retail et MultiCanal de la banque S est constitué de soixante seize (76) agences commerciales répertoriés à travers tout le territoire national.

Le schéma synoptique suivant permet de visualiser de près l'organigramme du pôle commercial Retail et MultiCanal.

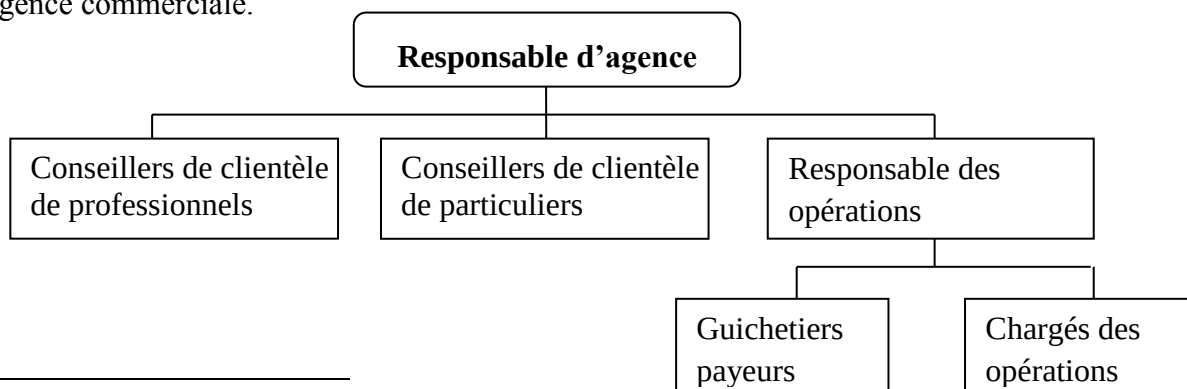


Organigramme du pôle commercial Retail et MultiCanal

d. L'agence commerciale

Dans l'organisation de la banque S, l'agence commerciale est l'unité constituant la direction de la clientèle de professionnels ainsi que celle de particuliers. Cette unité est composée de deux services dirigés par un responsable d'agence : un service banque au quotidien se composant de guichetiers payeurs et de chargés des opérations qui sont supervisés par le responsable des opérations, ainsi que d'un service commercial se composant de conseillers clientèle de professionnels et de conseillers clientèle de particuliers.

Le schéma synoptique suivant permet de visualiser de près l'organigramme de l'agence commerciale.



⁴ Le terme Retail est un terme anglais qui signifie vente au détail

Organigramme de l'agence commerciale

Parmi les professionnels exerçant au sein de l'agence commerciale de la banque S, nous nous intéresserons lors de cette étude à deux postes uniquement, celui du responsable d'agence ainsi que celui du conseiller clientèle de professionnels.

2. CADRE MÉTHODOLOGIQUE

En inscrivant notre recherche dans le cadre de la didactique professionnel, nous accordons une importance particulière à « *l'analyse de l'activité en situation* » (Ives Clot, 1999) en l'occurrence ici, l'analyse de l'activité de rédaction du compte-rendu au niveau de quatre postes différents, ayant tous en commun cette même activité de rédaction.

Analyser une telle activité, c'est avoir conscience d'avoir comme objet d'analyse des textes quelque peu stéréotypés dont les traits distinctifs ne souffrent pas d'ambiguïté. Cependant, cette routinisation ne réduit pas à néant toutes les difficultés rencontrées dans le processus de production.

Nous partons du postulat selon lequel l'activité humaine peut s'analyser de façon méthodique à partir du moment où l'on considère que celle-ci « *se réalise dans des activités spécifiques que l'on peut distinguer les unes des autres suivant leur motif* » (Savoyant, 1979, p. 18). Ces analyses dépassent les descriptions ou les spéculations traditionnelles produites sur le travail, et optent pour une démarche compréhensive de l'activité en situation réelle.

2.1 Les phases du recueil de données

2.1.1 La pré-enquête

Dans cette première étape d'investigation, nous avons tenté de nous familiariser avec notre terrain de recherche afin de vérifier la faisabilité de notre enquête comme nous l'avions planifiée.

Tout d'abord, nous avons essayé de nous rapprocher d'un maximum d'agences et de centres d'affaires de la banque choisie, mais les difficultés du terrain nous ont empêchée d'explorer un échantillon plus large. Néanmoins, nous avons pu avoir l'accord d'un responsable d'un centre d'affaires ainsi que de deux responsables des agences qui nous ont ouvert les portes de leurs établissements.

Une première prise de contact avec ces trois responsables nous a permis de faire un choix sur les postes à observer. Puisque notre objet d'investigation ne concerne qu'un seul type d'écrits, nous devons impérativement ne retenir que les professionnels ayant comme tâche inhérente à leurs postes la rédaction du compte-rendu de crédit bancaire.

Concernant les deux agences, nous avons pris contact avec un responsable d'agence, deux chargés de clientèle de particuliers et deux chargés de clientèle de professionnels.

Concernant le centre d'affaires, nous avons pris contact avec un chargé d'affaires corporate ainsi que deux attachés commerciaux. Là encore, nous avons dû revoir à la baisse notre échantillon. Certains professionnels que nous voulions interviewer et observer ont témoigné de beaucoup de réserves et d'autres ont refusé catégoriquement d'être observés lors de leur activité de rédaction ou que leurs propos soient enregistrés lors de l'entretien. Ces professionnels ont l'habitude de travailler seuls et leur activité est tenue au secret.

Nous étions donc dans l'obligation de restreindre notre échantillon à quatre professionnels qui, certes, avaient la tâche de rédaction de compte-rendu de crédit bancaire dans le descriptif de leurs postes respectifs, mais qui étaient, surtout, favorables à l'enregistrement de leurs propos lors de l'entretien et à l'observation de leur tâche effective de rédaction de compte-rendu de crédit bancaire.

Ainsi, ce n'est qu'après deux mois d'allers-retours dans ces différents établissements bancaires que nous avons pu vérifier la faisabilité de notre enquête et retravailler les questions clé de nos entretiens.

2.1.2 L'enquête

Pour la récolte des données requises à notre travail de recherche, nous avons effectué un entretien avec chacun des quatre professionnels de la banque, un chargé d'affaires corporate, un attaché commercial, un responsable d'agence et une chargée clientèle de professionnels.

Suite à ces entretiens, nous avons commencé l'observation de ces quatre postes de travail. Ce qui n'a pas été facile pour nous vu la distance qu'il fallait parcourir à chaque fois, et cela dans deux wilayas différentes. De plus, l'autre difficulté, à laquelle nous avons dû faire face, réside dans la polyvalence des tâches prescrites dans les quatre postes observés. Un chargé d'affaires corporate cumule un nombre très important de tâches prescrites dans son descriptif de poste, de même pour les trois autres postes observés. En ne nous intéressant qu'à une seule tâche particulière, en l'occurrence celle de la rédaction du compte-rendu d'analyse de demande de crédit bancaire, nous nous sommes trouvée dans l'obligation de prolonger notre temps d'observation afin de récolter un nombre plus ou moins satisfaisant de données.

Par ailleurs, analyser l'activité de la rédaction qui est une activité mentale, nécessite une grande assise de connaissances en psychologie cognitive, psychologie du travail et en ergonomie. Les recherches que nous avons effectuées, jusqu'alors, dans ces domaines restent encore très modestes. Nous ne pouvons prétendre, dans le cadre restreint de notre recherche, à

une analyse prenant en compte tous ses paramètres. Nous avons pris le parti de focaliser notre analyse sur le compte-rendu, produit de l'activité de rédaction et non pas à l'activité elle-même. Toutefois, à défaut d'étudier l'activité de rédaction, nous avons tenu à noter les particularités de chaque situation dans laquelle s'est déroulée cette activité.

2.2 Méthodes du recueil des données

Le déroulement d'une recherche est une succession de microdécisions qui, peu à peu, construisent la démarche d'ensemble. Si l'étude vise la production de savoirs et s'efforce de répondre à des critères scientifiques, les choix méthodologiques ne sont pas établis dès le départ. Ils relèvent davantage d'une construction progressive faite d'allers-retours, d'essais et d'ajustements. La place de la subjectivité n'est pas considérée comme un écueil dans la mesure où sont énoncés les choix opérés et les biais qui peuvent en résulter. L'argumentation et la justification des choix que nous avons effectués se révèlent indispensables pour contrôler la production des données.

Notre collecte des données s'est déroulée en quatre étapes : a) Les entretiens exploratoires à partir desquels nous avons formulé les contours de notre objet de recherche ;b) La collecte des documents prescripteurs c) L'observation des professionnels en situation de travail ;d) Le recueil des comptes-rendus rédigés lors des séances d'observation.

2.2.1 Entretiens avec les commerciaux rédacteurs

L'enquête par entretien est largement utilisée en sciences sociales et constitue une méthodologie de recherche pertinente pour celui qui s'intéresse à des populations particulières dans un contexte donné. Qu'il soit directif ou non, à usage exploratoire ou principal, l'interview permet d'avoir accès au point de vue des personnes, à leurs expériences vécues, au sens qu'elles donnent à leurs actions, et de rendre compte des systèmes de représentations et des pratiques sociales des individus.

L'entretien semi-directif nous est apparu être adapté à la phase exploratoire de cette recherche car il permet la production d'un discours le plus spontané possible du professionnel au travers d'une « *mise en scène libre de ce que cette personne a vécu, ressenti, pensé à propos de quelque chose* » (Bardin, 2007, p. 92). Nous avons conduit les entretiens à partir d'une trame globale des thèmes à aborder sans les « *canalis[er] par un grand nombre de questions précises* » (Quivy, Campenhoudt, 2006. p. 195). Nos questions restaient donc ouvertes en essayant au maximum de n'induire « *ni les réponses, ni les relations qui peuvent*

exister entre elles » (ibid., p. 184). Les dispositions générales qui ont guidé la conduite de nos entretiens peuvent se décliner ainsi :

- Une attention particulière portée aux contacts préliminaires à l'entretien ;
- L'énonciation des buts et des objectifs poursuivis dans l'entretien ;
- L'adoption d'une posture compréhensive pour rendre la situation la moins asymétrique possible considérer plutôt cet échange d'une façon « *proche de la conversation entre deux êtres égaux* » (Kaufmann, 1998, p.49) ;
- Donner l'occasion au sujet de valider en cours d'entretien ce que nous pensions comprendre et interpréter de ses propos, en demandant parfois aux professionnels une nouvelle explication. Un des principaux critères de validité des informations recueillies était que le professionnel « *donne lui-même son accord au contenu et à la forme de ce que l'intervieweur en retient* » (Van der Maren, 2004, p. 316).

Du point de vue technique, nous avons procédé en deux étapes pour chaque entretien. d'abord, l'enregistrement audio de l'entretien, ensuite la retranscription des propos dans chaque entretien (nous avons pris le parti de ne pas inscrire dans le corps du texte les hésitations, les silences, les reprises qui ne nous ont pas semblé pertinentes pour notre objet de recherches).

Nous avons réalisé quatre entretiens, qui constituent le matériau premier de cette recherche, auprès de quatre différents professionnels de la banque S, faisant partie du pôle commercial et ayant tous la même tâche de rédaction de compte-rendu :

- Un chargé d'affaires corporate ;
- Un attaché commercial ;
- Un responsable d'agence ;
- Un chargé de clientèle professionnelle.

Les questions posées portent sur ces deux thèmes majeurs :

- 1/ Les représentations de la tâche de rédaction de compte-rendu :
- 2/ Le développement de la compétence de rédaction du compte-rendu : (la formation initiale ; le parcours professionnel).

Les entretiens réalisés auprès des professionnels nous permettent, d'une part, à identifier *la structure conceptuelle* (Pastré, 2006, 2014, 2015) du rédacteur. Cela afin de repérer les distances entre *l'activité réelle* (que nous tenterons d'analyser plus loin dans notre recherche) et leur conceptualisation de la *tâche prescrite* (Leplat, Hoc, 1983). En d'autres termes, faire une comparaison entre le contenu factuel de leurs comptes-rendus d'analyse de demande de crédit et le discours qu'ils tiennent sur leurs écrits.

D'une autre part, l'intérêt de ces entretiens à travers le recueil des expériences respectives de chacun des professionnels interviewés est d'apporter une première réponse à notre problématique concernant le rôle des situations rencontrées par ces professionnels dans développement de leurs compétences rédactionnelles. Une réponse que nous essayerons, bien entendu, de vérifier plus loin dans notre analyse des autres données collectées.

2.2.2 Situations observées

Afin d'identifier les situations professionnelles dans lesquelles se sont réalisées les comptes-rendus, nous avons jugé nécessaire d'observer et de noter tous les faits que nous voyions et entendions.

La perspective clinique s'avère particulièrement adaptée à l'étude des activités humaines en situation professionnelle. Plusieurs courants de l'ergonomie et de la psychologie du travail se sont d'ailleurs approprié une partie de ses principes et de ses méthodes. La clinique regroupe un ensemble de démarches orientées vers une étude approfondie des agents en situation de travail au travers d'une *posture clinique* permettant la production de savoirs centrés « *sur la situation de travail dans sa singularité* » (Leplat, 1997, p. 86).

Plus précisément, cette perspective clinique en tant que posture d'intelligibilité est particulièrement adaptée à notre recherche du moment qu'elle vise la compréhension des espaces de développement des compétences du sujet en situation professionnelle. Nous pensons qu'elle se révèle particulièrement utile pour rendre compte, dans le cours effectif de l'activité du sujet, des situations au travers desquelles celui-ci apprend, transforme ses cadres mentaux et développe ses compétences.

Nous avons observé quatre postes de professionnels faisant partie de la filière commerciale. Le choix de ces postes est justifié par le fait qu'ils ont en commun l'activité de la rédaction de compte-rendu. Ces postes concernent :

- Un chargé d'affaires corporate ;
- Un attaché commercial ;
- Un responsable d'agence ;
- Un chargé clientèle de professionnels.

L'observation de ces postes représentés ci-dessus lors de la réalisation de l'activité de rédaction de compte-rendu de crédit bancaire a pour objectif de nous renseigner sur l'environnement au sein duquel ces écrits se produisent.

Nous tenterons d'identifier systématiquement les éléments qui conditionnent la réalisation de l'activité qu'ils soient en rapport avec le poste du rédacteur (tâche clairement définie dans le descriptif ou pas), le dossier de crédit (degré de connaissance du client, passif avec le client, délai de traitement de la demande, utilisation d'un ancien compte-rendu) ou en rapport avec le rédacteur lui-même (rapport avec la langue, formation initiale, années d'exercice, différents postes occupés).

2.2.3 Document prescripteurs collectés

Les entretiens effectués avec les professionnels de la banque ne nous renseignent que partiellement sur le but de leurs activités. Or, il faut caractériser exactement la tâche qui leur est prescrite, ce que l'on attend d'eux d'un point de vue réglementaire. Nous allons donc analyser d'une façon générale les documents prescripteurs visant à « *orienter les actions, c'est-à-dire à définir ce qu'il faut faire pour répondre aux exigences d'une tâche* » (Leplat, Clot, 2005/4, p. 295).

a- NOM

Avant de nous intéresser aux documents internes de la banque S. Notre première démarche a été de nous rendre sur le site en ligne de la Nomenclature Algérienne des Métiers et Emplois. C'est un référentiel national des métiers et emplois permettant d'identifier précisément chaque métier existant en Algérie.

Nous avons, alors, cherché le référentiel des métiers de la banque relatifs au traitement de dossier de crédit bancaire.

Nous avons sélectionné deux référentiels qui semblent se rapporter le plus à la tâche ciblée dans notre travail de recherche, c'est-à-dire :

- Référentiel des postes relatifs à la gestion de clientèle bancaire,

- Référentiel des postes relatifs à l'analyse des crédits bancaires,

b- Fiches de postes

Ce sont les fiches descriptives des quatre postes observés. Dans ces fiches sont définies les principales responsabilités de chaque professionnel ainsi que les compétences métiers exigées.

Nous avons, donc recueilli quatre fiches de poste :

- Fiche de poste du chargé d'affaires corporate ;
- Fiche de poste de l'attaché commercial ;
- Fiche de poste du responsable d'agence ;
- Fiche de poste du chargé clientèle de professionnels.

c- Canevas

Ils s'agit de canevas à respecter lors de la rédaction des comptes-rendus relatifs à chaque type de clientèle. Dans le cadre de notre recherche, nous avons étudié deux types de comptes-rendus. Le premier concerne la clientèle d'entreprises et relève de la tâche du chargé d'affaires corporate et de celle de l'attaché commercial. Le second concerne la clientèle de professionnels et relève de la tâche du conseiller clientèle de professionnels et de celle du responsable d'agence. En d'autres termes, nous avons recueilli deux canevas :

- Canevas de rédaction de comptes-rendus relatifs à la clientèle de professionnels.
- Canevas de rédaction de comptes-rendus relatifs à la clientèle d'entreprises.

2.2.4 Comptes-rendus recueillis

Nous avons pu recueillir six comptes-rendus d'analyse de demande de crédit bancaire.

- Un compte-rendu rédigé par le chargé d'affaires corporate.
- Un compte-rendu rédigé par l'attaché commercial.
- Un compte-rendu rédigé par le responsable d'agence.
- Un compte-rendu ayant servi de support de rédaction pour le responsable d'agence.
- Un compte-rendu rédigé par le conseiller clientèle de professionnels.
- Un compte-rendu ayant servi de support de rédaction pour le conseiller clientèle de professionnels.

CHAPITRE III :

ANALYSE ET

INTERPRÉTATION

DES DONNÉES

Les discours généraux tenus sur le travail ne permettent pas de rendre intelligible l'activité des agents et n'entraîne qu'une compréhension déformée de celle-ci. Pour appréhender l'activité humaine en situation réelle « *le détour par l'analyse de l'activité s'impose* » (Clot, 1999, p.135).

Il ne s'agit plus d'observer l'activité humaine d'une façon distanciée, dépouillée de ses buts et du contexte dans lequel elle se produit, mais au contraire de proposer à la fois une modélisation de la situation de travail et une interprétation des activités mises en œuvre par le sujet dans cette situation. Les méthodes de recherche ergonomiques procèdent à travers deux étapes.

d'abord, la réalisation d'une analyse de la prescription, que l'on appelle « *l'analyse de la tâche prescrite* » (Leplat, 1997). Cette analyse consiste à identifier les buts poursuivis pour le professionnel, les procédures attendues, les ressources dont il dispose, et tout ce qui encadre le travail.

Puis dans un second temps, l'analyse de la « *tâche effective* » ou « *l'activité réelle* » : observation des actions réellement mises en place par les professionnels pour atteindre le ou les but(s) qui leur sont assigné(s). Une attention particulière est accordée à l'observation du déroulement effectif du travail afin de proposer des interprétations sur les modes d'émergence et d'organisation des actes posés. En d'autres termes, seule une analyse approfondie des activités réalisées peut permettre l'accès à la compréhension des ressources qui organisent ces activités.

L'analyse psychologique du travail met ainsi en jeu trois aspects fondamentaux : le sujet (qui est ici un professionnel), la tâche à réaliser (le compte-rendu modèle ou le canevas à respecter), et l'activité (la tâche effective de la rédaction du compte-rendu). Analyser le travail consiste alors à analyser les formes d'interactions entre ces trois dimensions. L'activité est réalisée en fonction de la tâche prescrite, en fonction des ressources déployées par le sujet, mais également de la façon dont il redéfinit la tâche. Comprendre le travail, c'est produire des interprétations sur ce qui relève du système de connaissances permettant au sujet d'organiser ses actions en référence aux exigences de la tâche.

Les différentes écoles de l'analyse de l'activité proposent à partir de ces principes fondateurs, un ensemble de dispositifs qui s'articulent généralement selon trois étapes. Il s'agit d'abord d'identifier l'environnement, les modes de prescription du travail et l'expérience

du travail telle que vécue par ses acteurs en prenant comme point d'appui les verbalisations du professionnel. Ensuite, analyser l'activité du professionnel en cours d'action, c'est-à-dire dans la situation de travail. Enfin, repérer les distances entre *l'activité réelle* et la *tâche prescrite* de rédaction de comptes-rendus.

Nous avons pris le parti dans ce chapitre de suivre au mieux les étapes présentées plus haut. Toutefois, nous avons jugé intéressant de commencer d'abord par l'analyse des entretiens exploratoires menés auprès de nos quatre professionnels.

Notre analyse se déroulera alors en quatre étapes :

- L'analyse des entretiens comme première étape exploratoire de notre recherche.
- l'analyse des documents prescripteurs comme moyen d'identification de la tâche prescrite.
- l'analyse de plusieurs paramètres situationnels afin d'appréhender les situations propices au développement des compétences professionnelles.
- L'analyse des comptes-rendus comme moyen d'identification de l'activité réelle.

Enfin, nous tenterons d'élaborer une synthèse et une interprétation des données recueillies comme étape ultime de ce chapitre permettant de faire surgir les liens entre les différentes analyses menées.

1. ANALYSE DES ENTRETIENS

Pour l'analyse des entretiens conduits durant notre recherche, nous avons retenu la méthode d'analyse de contenu proposée par Bardin (2007) conforme à notre démarche et que cet auteur définit comme « *un ensemble de techniques d'analyse des communications utilisant des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages* » (Bardin, 2007, p.63). Cette méthode d'analyse peut être applicable à une pluralité de matériaux (discours politiques, documents historiques, etc.), mais elle convient à ce domaine spécifique d'application qu'est l'entretien.

Pour commencer, nous avons analysé les énoncés en identifiant la thématique à laquelle ceux-ci renvoient et la manière dont le sujet convoque cette thématique. Ensuite, nous avons procédé à une analyse des énoncés du point de vue du rapport qu'ils entretiennent avec une autre thématique soulevée. Et enfin nous avons réalisé une condensation systématique de ces énoncés pour chaque thématique abordée.

D'une façon générale, l'analyse des entretiens constituant la base de notre recherche compréhensive a permis une caractérisation des thèmes abordés par les acteurs. Nous avons opéré en trois temps : le repérage et la délimitation dans le texte des différentes thématiques, puis leur extraction et leur résumé, et enfin l'identification de leur(s) lien(s) potentiel(s) avec l'une de nos deux préoccupations à savoir la structure conceptuelle de l'activité de rédaction du compte-rendu et l'identification des situations propices au développement des compétences.

C'est à partir de cette analyse thématique des entretiens effectués, que nous avons pu, d'abord, identifier la structure conceptuelle du compte-rendu concernant les quatre professionnels interviewés. Ensuite, nous avons déterminé pour la première fois les éléments constituant les situations propices au développement des compétences professionnelles en matière de rédaction. Tout cela, à travers les déclarations des participants à propos de leur conception du compte-rendu ainsi que des situations rencontrées lors de leurs parcours professionnels respectifs.

1.1 Qu'est-ce qu'un compte-rendu d'analyse de dossier de crédit ?

À travers cette question, nous tentons de déterminer la structure conceptuelle de la tâche de rédaction de compte-rendu, en nous appuyant sur les témoignages de nos quatre commerciaux interviewés.

Pastré nomme « *structure conceptuelle d'une situation, l'ensemble des invariants organisateurs qu'il faut prendre en compte pour que l'action soit efficace* » (Pastré, 1999, p.27).

La structure conceptuelle de la tâche de rédaction de compte-rendu d'analyse de dossier de crédit est donc un recueil d'organiseurs, constitué à la fois de concepts pragmatiques, et dans une certaine mesure de concepts techniques. En d'autres termes, ce sont les concepts mobilisés par les commerciaux pour diagnostiquer la situation de travail et agir avec pertinence. On entend par la situation de travail ici, la situation de la rédaction d'un compte-rendu d'analyse de dossier de crédit.

1.1.1 Le compte-rendu, un outil de communication avant tout

Ce qu'il faut souligner avant toute chose, c'est que le compte-rendu de crédit bancaire s'inscrit dans un système procédural et a une fonction de communication. Comme l'a souligné le responsable d'agence : « *Un compte-rendu, c'est le premier intervenant dans un dossier de crédit. Le client vient avec une demande, le rôle du chargé d'étude de crédit comme son nom l'indique est d'étudier cette demande. Puis transmettre son étude au décideur, par le biais du compte-rendu de l'analyse de crédit.* » (Annexe 1.3, p.188)

de ce fait, il est considéré au sein de l'organisation de la banque comme étant un moyen de communiquer un avis favorable à une décision d'octroi de crédits bancaires. Cette communication consiste en la transmission du message écrit d'un professionnel du FrontOffice qui est en relation permanente avec le client, à un professionnel du BackOffice, sur qui repose la responsabilité d'émettre la décision finale d'octroi ou non du crédit.

1.1.2 Le compte-rendu, un écrit aux destinataires multiples

Le crédit bancaire est un écrit qui est adressé à un ratificateur qui doit émettre son avis en plus d'un valideur ou décideur à qui revient la décision finale d'octroi ou non du crédit. Pour cette raison, le commercial se doit d'anticiper les attentes de ceux à qui il adresse son écrit. En d'autres termes, le commercial doit adapter le contenu de son écrit en fonction de

celui qu'il aura comme destinataire. Comme nous le confie le responsable d'agence : « Vous savez, concernant les décideurs, chacun a sa vision des faits, chacun a sa façon particulière d'apprécier une demande de crédit. Certains décideurs regardent uniquement les performances de l'entreprise, d'autres se focalisent sur le taux de l'endettement de l'entreprise. Donc c'est un problème de vision. Nous à travers les retours d'expériences des dossiers que l'on envoie on arrive à anticiper les points-clés auxquels ce décideur fait attention.» (Annexe 1.3, p.193)

Ainsi, pour le compte-rendu de crédit bancaire, le décideur n'est pas présent lors de la construction de l'avis de l'octroi de crédits, mais devient pourtant un interlocuteur actif et incontournable dans la prise de décision finale. De plus, le supérieur hiérarchique du commercial est aussi considéré comme un interlocuteur actif dans cette communication. L'un des rôles majeurs du supérieur hiérarchique est de relire le compte-rendu produit par son collaborateur pour ensuite le ratifier si c'est nécessaire. À ce propos, le responsable d'agence déclare : « En tant que responsable, j'ai un rôle de lecture des comptes-rendus qui me sont transmis de la part de mes collaborateurs. Si je ne suis pas convaincu ou si j'ai des questions, je peux demander un complément d'information, demander une rectification [...] Mon rôle consiste aussi à apporter de l'aide à mes collaborateurs. Si je vois qu'une idée est mal formulée, j'essaie de l'aider en lui apportant des conseils pour qu'il arrive à la reformuler.» (Annexe 1.3, p.193)

1.1.3 Le compte-rendu, un discours argumentatif

Parmi les quatre commerciaux interviewés, deux nous ont déclaré que le compte-rendu est un discours argumentatif, il s'agit du chargé d'affaire corporate ainsi que du responsable d'agence.

Pour le responsable d'agence, le commercial doit tenir un discours argumentatif dans son compte-rendu afin de convaincre le décideur de la solvabilité de son client. Pour lui, le commercial a une vision complètement différente de celle du décideur : « Les commerciaux et ceux de la direction des risques, ont deux visions complètement différentes du dossier de crédit. Généralement un commercial a une vision beaucoup plus optimiste de son client, il essaie de le défendre. Alors que ceux du Back office sont plus objectifs, ils ne connaissent pas le client, ils traitent avec des chiffres,, [...] c'est pour cela que l'on dit du commercial qu'il est l'avocat de son client. Le commercial ne doit jamais omettre de mentionner les problèmes de

son client, il est tenu par le devoir de transparence. Ensuite, c'est à lui de chercher des solutions aux problèmes rencontrés par son client. » (Annexe 1.3, p.192)

De son côté, le chargé d'affaires corporate déclare que le commercial est considéré comme étant l'avocat de son client: *« Il faut savoir qu'en tant que commerciaux nous défendons les dossiers de nos clients. Nous sommes en quelque sorte leurs avocats auprès des décideurs du backoffice. Pour cela, il faut tout mettre en œuvre pour défendre leurs intérêts à condition qu'ils soient compatibles avec ceux de la banque bien sûr. » (Annexe 1.1, p.178).*

À la question très directe que nous avons posée au chargé d'affaires à propos du compte-rendu pour savoir si c'est un discours argumentatif, ce dernier a confirmé nos propos : *« oui, c'est un discours argumentatif parce que celui qui va le lire, n'est pas en face de moi, je ne le vois pas, il n'est pas à côté de moi pour me permettre d'argumenter avec lui à tout bout de champ. Donc, je dois mettre en avant les arguments qui me semblent être pertinents, les arguments qui aident à la prise de décision. » (Annexe 1.1, p.179).*

Par, ailleurs le chargé d'affaires nous a fait part de ces procédés utilisés afin de convaincre les décideurs, comme la concession et la proposition de solution : *« Il faut savoir utiliser la concession, savoir dire par exemple : mon client a certes ce problème-là. Mais, que ce problème est exceptionnel, qu'il ne se reproduira pas. Savoir aussi proposer des solutions au problème, ou encore signaler l'engagement du client à remédier à ce problème. En tout cas, ne jamais laisser le décideur sur un point négatif sans essayer de trouver une solution. On doit toujours rassurer le décideur. » (Annexe 1.1, p.180)*

1.1.4 Le compte-rendu, un écrit technique

La rédaction du compte-rendu de crédit exige une certaine maîtrise des concepts techniques relatifs à l'analyse financière. En effet, le commercial, avant de rédiger son compte-rendu, doit au préalable effectuer une analyse minutieuse de son dossier de demande de crédit. C'est la condition sine qua non de la réalisation de ce type d'écrit. Le conseiller clientèle de professionnels déclaré sur ce sujet que l'analyse du dossier de crédit est préalable à la rédaction du compte rendu : *« Le chargé de clientèle doit analyser ce dossier de crédit pour ensuite en faire un compte-rendu qu'il doit transmettre au décideur. » (Annexe 1.4, p. 197).*

de plus, le chargé d'affaires corporate nous confie à ce propos que son support de rédaction du compte rendu est constitué des données financières du client ainsi que de l'étude

de son relevé bancaire: « *Dans un premier temps je reconstitue les données financières de l'entreprise, ce qui va me permettre d'avoir une première visibilité de la situation financière du client. Ensuite je m'attaque à son relevé bancaire pour voir comment son compte évolue. En tout, c'est ce qui va me servir de support pour ma rédaction.* » (Annexe 1.1, p.178).

La rédaction est le résultat d'une étude du dossier de crédit, pour cela le commercial doit avant tout maîtriser les techniques bancaires. Comme le disait le chargé d'affaires corporate : « *C'est bien beau de savoir rédiger mais cela ne sert à rien si on ne sait pas détecter le bon client du mauvais, le plus important s'était de s'améliorer sur le fond pas sur la forme.*»(Annexe 1.1, p. 176).

La même réflexion est partagée par le responsable d'agence qui pense qu'une bonne rédaction passe d'abord par une bonne maîtrise des concepts techniques. Il explique cela en ces termes : « *mon expérience dans la banque publique m'a permis de m'améliorer surtout dans les techniques d'analyse. C'est grâce à cela que je peux facilement analyser un dossier de crédit, dire si mon client est solvable ou pas et par la suite pouvoir convaincre le décideur tout simplement parce que j'ai moi-même les éléments pouvant le prouver.* » (Annexe 1.3, p.194).

1.1.5 Le compte-rendu, un écrit clair et concis

Les quatre commerciaux interviewés s'accordent à dire que la rédaction d'un compte-rendu bancaire diffère totalement de la rédaction littéraire. Tous ont tenu à souligner le caractère clair et concis que doit revêtir un compte-rendu.

Le responsable d'agence déclare avoir appris à aller directement à l'essentiel dans son travail de rédaction. Il précise que le plus important dans un compte-rendu est la clarté et la concision : « *Pour moi, le plus important dans le compte-rendu ce n'est pas de faire preuve de la maîtrise de certains mots difficiles. Il ne s'agit pas ici de rédiger un texte littéraire. Pour cela, les mots doivent être le plus simples possibles. Les phrases doivent être concises. Les informations données doivent être bien précises. Il faut savoir synthétiser l'information pour la rendre accessible au décideur qui n'a pas le temps de tout lire.* » (Annexe 1.3, p.195).

Les mêmes propos sont partagés par l'attaché commercial ainsi que le conseiller clientèle de professionnels : « *Le compte-rendu d'un dossier de crédit doit pouvoir répondre à tous les points que peut se poser le décideur concernant le client et son analyse financière.*

Par contre, il ne faut pas perdre d'esprit que ce compte-rendu doit avant tout faire le résumé de ces différents points. Il ne faut garder que l'essentiel, c'est-à-dire uniquement les informations pertinentes qui aident à la prise de décision.» (Annexe 1.2, p.185)

« Pour moi, un compte-rendu doit contenir des expressions correctes et doit être le plus simple possible. Le plus important dans notre métier est de transmettre l'information, c'est pour cela que notre style doit être simple, ce n'est pas de la poésie. On doit choisir des termes simples qui vont droit au but. » (Annexe 1.4, p. 200).

1.1.6 Le compte-rendu, un écrit encadré

La démarche d'écriture du professionnel de la banque et plus particulièrement celle du commercial doit respecter un certain canevas, ce qui la rend très encadrée. À ce propos, le chargé d'affaires corporate a déclaré : *« C'est une rédaction très modélisée. En fait, on doit suivre certains modèles, après tout dépend du type d'entreprise demandeuse de crédit. Chaque type d'entreprise à son canevas que l'on doit suivre. Après, c'est vrai que ce qu'il y a sous chaque rubrique, c'est au chargé d'étude de le remplir.» (Annexe 1.1, p.176)*

De son côté, le responsable d'agence de la banque S a souligné l'intérêt du respect du canevas : *« Pour un compte-rendu de crédit, il y a des rubriques à respecter. Le canevas a pour rôle de les structurer. Les points qu'il faut aborder sont mis dans un ordre précis afin de faciliter la lecture aux décideurs et aussi pour gagner du temps, si un décideur cherche des informations concernant un point précis, il sait tout de suite où les trouver et dans ce cas, il n'est pas obligé de relire tout le compte-rendu.» (Annexe 1.3, p. 191)*

Ainsi, la raison de contraindre le commercial à suivre une certaine structure est motivée par le fait de faciliter l'accès à l'information par le décideur.

Bien que la démarche d'écriture du professionnel de la banque, plus particulièrement le commercial, doive respecter un certain canevas, ce qui la rend très encadrée, ce dernier dispose, néanmoins, d'une grande latitude à exposer ses appréciations, orienter son argumentaire et piloter la décision. Puisque au travers du processus d'écriture, il communique une parole professionnelle mêlée à une parole personnelle, il a à justifier son analyse, son travail d'interprétation et à répondre, ainsi, de la mission confiée.

1.2 Développer des compétences...oui, mais comment ?

Pour nous, la première piste à explorer, pour comprendre le développement des compétences professionnelles, est celle de la formation initiale. Pour cela, nous avons tenté de comprendre auprès de nos interviewés l'apport de leurs différentes formations initiales sur le développement de leurs compétences et plus précisément celles qui sont en relation avec la rédaction du compte-rendu.

D'un autre côté, nous explorons à travers ces entretiens, l'expérience vécue par chacun de ces quatre professionnels afin d'identifier les éléments qui constituent les situations propices aux développements de leurs compétences en matière de rédaction.

1.2.1 Une formation initiale considérée comme « insuffisante »

Il est fréquent, lorsque l'on interroge des professionnels sur l'utilité de leur formation dans leur travail quotidien, de constater que la formation initiale qu'ils ont suivie ne les a pas (ou pratiquement pas) préparés à l'exercice de leur travail. C'est ainsi que nous avons recueilli, lors de nos entretiens, bon nombre de propos de nos interviewés témoignant des carences de leur formation initiale.

Ces commerciaux décrivent une coupure entre des enseignements suivis lors de leur formation initiale, qui demeure à dominante technique et les connaissances relatives au contexte d'exercice du travail, à l'environnement professionnel qui leur manque « *le problème, c'est que nous n'avons pas été formés au rapport au travail, on a été formés aux techniques bancaires.* » (Annexe 1.1, p.176).

Nous avons pu classer ces propos en trois rubriques :

a. Le rapport à la langue

Il faut préciser que parmi les quatre commerciaux interrogés lors de nos entretiens, tous ont déclaré avoir un bon niveau de Français. Les quatre viennent d'un milieu favorable à l'apprentissage de la langue française. Exemple : « *A vrai dire, je n'ai jamais eu de souci avec la pratique de la langue française. C'est une langue que j'ai toujours utilisée. Mes parents et plus particulièrement mon père ont fait de leur mieux pour que nous puissions mes sœurs et moi maîtriser cette langue.* » (Annexe 1.3, p. 187) ou encore : « *Je suis issu d'une famille dans laquelle la langue française occupe une place très importante.* » (Annexe 1.1, p.175).

Or, pour ce qui est de la formation initiale, le rapport à la langue française est différent. Deux des commerciaux interrogés ont effectué leur formation initiale à l'École Supérieure de Banque (ESB) où l'intégralité des modules était dispensée en français. Quant aux deux autres, ils ont suivi une formation universitaire dispensée intégralement en langue arabe.

À la question de l'apport de la formation initiale en matière de compétence rédactionnelle, les deux commerciaux issus de l'ESB ont répondu que cette formation a eu un impact positif sur leurs compétences en matière de rédaction professionnelle. Le chargé d'affaires corporate avait déclaré : *« Comme je vous l'ai déjà dit, mes parents nous poussaient mes frères et moi, et cela dès notre jeune âge, à maîtriser la langue française, tant en matière d'oral que d'écrit. Mais arrivé à l'université et faire trois ans d'études en français cela aide aussi. »* (Annexe 1.1, p.175). De son côté le responsable d'agence, avait tenu des propos similaires : *« Oui certainement, mes études m'ont beaucoup apporté en matière de rédaction. Pour la première fois depuis scolarité que je rédigeais entièrement en français. Ayant fait l'école publique ou le français était enseigné en tant qu'une matière, à l'ESB tout avait changé pour moi. L'intégralité de nos modules était désormais enseignée en français, même nos enseignants, qui étaient pour la plupart issus du milieu professionnel financier, ne s'exprimaient avec nous qu'en français. »* (Annexe1.3, p. 187).

Néanmoins, il y a lieu de préciser qu'aucun module destiné spécifiquement à la maîtrise de la rédaction professionnelle n'a été proposé à ces commerciaux lors de leur formation à l'ESB. L'ensemble de leur formation concernait uniquement l'aspect technique des métiers de banques. De ce fait, étudier les techniques bancaires en français leur a permis d'enrichir leur vocabulaire technique. d'après le directeur d'agence : *« l'apport de l'ESB est surtout du côté de la maîtrise de certains termes techniques que je n'aurai jamais pu connaître si je n'avais pas eu cette formation. Concernant ma façon de rédiger, j'ai appris à aller directement à l'essentielle, la rédaction professionnelle au niveau des banques est très différente de la rédaction littéraire. »* (Annexe 1.3, p.187).

De plus, bien qu'ils aient eu un module de techniques d'expression dispensé dès leur première année, ce dernier consistait en réalité à leur faire une remise à niveau en matière de français général. Même chose, pour le module de français dispensé en dernière année, celui-ci ne les préparait pas à la rédaction professionnelle mais seulement à la rédaction de leur mémoire de fin d'étude (une rédaction professionnalisante). Le chargé d'affaires corporate nous a confié à ce sujet : *« il y avait un module de langue française de remise à niveau en*

première année, c'était d'aspect général, par spécialement dédié à la rédaction. En dernière année, nous avons eu un module durant deux semaines, afin de nous aider à rédiger notre mémoire de fin de cursus. Mais c'était pour le côté méthodologique seulement. Pour les restes des modules, c'étaient des modules d'ordre technique.» (Annexe 1.1, p.175)

Pour ce qui est des deux autres commerciaux, ils ont effectué leurs études à l'université d'où ils ont obtenu une licence en sciences économiques option financier et bancaire. L'intégralité de leur formation s'est faite en arabe mis à part un module dispensé en anglais.

L'attaché commercial nous a déclaré : *« Mon cursus universitaire c'est fait en arabe. Tous les modules étaient dispensés en arabe mis à part un seul module en anglais. Vous savez, les enseignants à l'université étaient tenus de s'exprimer en arabe, lors des examens, nous rédigeons en arabe. Pour cette raison ma formation initiale ne m'a pas du tout permis de développer mes compétences en rédaction, du moins concernant la rédaction en français. »* (Annexe 1.2, p.182)

A la question de l'apport de la formation initiale en matière de compétence rédactionnelle, les deux commerciaux issus de l'université de Blida ont répondu que leur formation initiale ne les a pas préparés à rédiger en français. De même pour ce qui est de l'apprentissage des termes techniques, il fallait à chaque fois demander aux enseignants de leur traduire certains termes en français. C'est ce que nous affirme le conseiller clientèle de professionnels : *« J'ai fait une formation universitaire en arabe, ces termes techniques, je ne les connaissais pas, je les ai appris dans cette banque en consultant les anciens comptes-rendus de mes collègues.»* (Annexe 1.4, p.199). Dans le même propos : *« C'est vrai qu'à certains moments les enseignants nous faisaient la traduction de quelques mots, mais ce n'était pas tous les enseignants qui le faisaient, et même ceux qui le faisaient ce n'étaient pas automatique il fallait demander. »* (Annexe 1.4, p. 196).

De ce fait, l'apprentissage de la rédaction professionnelle concernant ces deux professionnels ne s'est pas fait lors de la formation initiale, mais bien plus tard lors de leurs premières expériences professionnelles. Le conseiller clientèle de professionnels déclare : *« J'ai commencé à rédiger avec eux (mes anciens collègues) mes premiers écrits formels. Cela m'avait beaucoup marqué puisque pour moi le plus important à mes yeux à ce moment-là c'était la conjugaison et l'orthographe. J'ai appris avec eux à rédiger des correspondances*

destinées aux autres administrations, j'ai appris à maîtriser certaines expressions que je ne connaissais pas avant.» (Annexe 1.4, p. 196)

b. Le rapport à l'humain

Lors de l'analyse des entretiens des quatre commerciaux, nous avons pu relever des points communs dans les déclarations de ces derniers à propos du fait que la formation initiale avait des lacunes dans la prise en charge de la relation que doivent entretenir ces derniers avec leurs clients. Selon le chargé d'affaires corporate : *« Le chargé de clientèle n'est pas compétent en matière de rédaction. Il est compétent en matière de la relation qu'il entretient avec ses clients.» (Annexe 1.1, p.177).*

Paradoxalement, la formation initiale dispensée à l'ESB, ne semble pas répondre à ce besoin d'après le chargé d'affaires corporate interviewé : *«À vrai dire, quand je suis sorti de l'ESB, je savais analyser la situation financière d'un client, dire s'il était solvable ou non par rapport à ses chiffres. Le problème, c'est que nous n'avons pas été formés au rapport au travail, on a été formés aux techniques bancaires. Aujourd'hui, mon travail se fait avec le client qui représente beaucoup plus que des chiffres, le rapport à l'humain est très important dans notre métier, c'est ce qui nous permet de développer notre relation avec le client, de mieux comprendre ses points faibles et ses points forts et par là même mieux défendre ses intérêts. Tout cela on ne me l'a pas appris à l'école, j'ai dû l'apprendre au sein de la banque.» (Annexe 1.1, p. 176)*

Or, l'activité d'analyse de dossier de crédit en tant qu'activité d'intervention sur autrui présuppose tout d'abord une co-production de l'activité avec le client. Car à la différence des situations professionnelles consistant à agir à l'aide ou en direction d'une machine ou d'un instrument technique, l'octroi d'un crédit bancaire, nécessite obligatoirement la mise en place d'une co-élaboration et d'une co-production de l'objet de travail comprenant le commercial et son client. L'intervention implique non seulement de résoudre un problème ou une difficulté que rencontre le client dans son activité, mais souvent également d'élaborer mutuellement une solution. Si l'on attend du client qu'il participe pleinement à l'élaboration de l'action, il s'agit en même temps pour le commercial, de parvenir à construire un compromis entre des résultats attendus par l'organisme employeur et les attentes réelles du client.

Le responsable d'agence confirme les mêmes propos tenus par le chargé d'affaires corporate : « Vous savez, s'il y a une chose que j'ai apprise à travers mon expérience, c'est qu'un dossier de crédit ne peut être considéré comme solide que si la relation entre la banque et le client est solide. Je m'explique, notre travail en tant que commercial consiste à construire une relation de confiance avec nos clients, si le client fait confiance à son conseiller, il accepte ses propositions sans problème. À nous de savoir gérer cette relation.» (Annexe 1.3, p.192)

Cette dimension du facteur humain, si l'on se fie aux déclarations du chargé d'affaires corporate ainsi que du directeur d'agence, ne semble donc pas être suffisamment prise en charge par la formation de l'ESB.

Pour ce qui est de la formation universitaire le constant n'est guère plus probant, le conseiller clientèle de professionnels déclare à ce sujet : « En sortant de l'université, j'avais comme bagage des savoirs techniques concernant l'analyse financière et autres techniques bancaires, mais pour ce qui est du relationnel avec le client, de la posture commercial, tout ça je l'ai appris grâce à ce poste. En tant que guichetière, j'étais en contact avec les clients de la banque que je recevais à longueur de journée et avec lesquels j'ai pu établir une bonne relation commerciale.» (Annexe 1.4, p.197).

de même pour l'attaché commercial qui affirme que c'est non pas la formation initiale mais plutôt le poste occupé au guichet qui lui a été bénéfique en matière de développements des compétences relationnelles avec les clients : « quand je suis sorti de l'université, j'avais un bagage qui était très théorique, je n'avais pas eu l'occasion de mettre en épreuve les savoirs appris lors de mes cours de marketing. C'est une fois que j'ai commencé à travailler au guichet que j'ai pu réellement développer mes compétences en matière de savoir-faire et plus particulièrement comment me comporter avec les clients. Dans mon métier, la relation avec le client est très importante. Il faut savoir qu'au guichet, on subit une certaine tension, on n'a pas forcément que des clients polis. Il y en a ceux qui s'impatiente, qui peuvent être limite irrespectueux. J'ai appris grâce au guichet qu'il faut toujours garder son calme. » (Annexe 1.2, p.183).

En somme, les quatre commerciaux n'ont pu réellement mesurer l'importance de ce facteur humain qu'après avoir intégré leurs postes respectifs. Ce n'est qu'à partir de leurs situations professionnelles qu'ils ont pu appréhender la complexité de leur activité visant à

intervenir sur autrui et/ou sur son activité. Dans le sens où, leur situation de travail, loin de répondre au modèle classique de l'activité homme/machine, est marquée par la grande variabilité de son régime de fonctionnement et par son caractère évolutif. Les situations d'intervention évoluent au fur et à mesure de l'interaction de service, car comme dans toutes interactions humaines, chaque sujet « *agit et réagit selon ses propres motifs et buts, sa compréhension de la situation, son investissement, sa relation à son interlocuteur, au cadre et à l'objet de l'interaction* ». (Mayen, 2007, p. 53).

La relation qu'entretiennent les différents commerciaux avec leurs clients est au cœur de leur activité de traitement de dossier de crédit. En d'autres termes, la conduite de l'action paraît conditionnée par la mise en place de dispositifs et d'outils permettant d'établir une relation stable avec le client.

c. Le rapport au temps

En analysant les propos des quatre commerciaux interviewés, le facteur temps semble être un facteur très important à respecter lors de la rédaction du compte-rendu de crédit bancaire. L'attaché commercial nous fait part de l'importance primordiale accordée à la notion de temps dans le métier de banque : « *de Plus, dans le domaine des banques, il faut savoir rédiger dans un délai bien précis. Il ne faut surtout pas perdre du temps. Le temps c'est de l'argent d'autant plus que, là, il s'agit de la banque.* » (Annexe 1.2, p.186).

De son côté, le responsable d'agence nous a expliqué le contexte particulier des banques privées et de la banque S en particulier. En effet, la banque privée accorde une très grande importance au respect des délais, « *Ici dans cette banque privée, la gestion du temps est capitale. On travaille sur le système, qui nous fait gagner beaucoup de temps, toutes les informations concernant le traitement du dossier sont disponibles pour le moment.* » (Annexe 1.3, p.189). de Plus : « *Dans la banque privée, parce que l'on est plus polyvalents, [...], on se retrouve avec beaucoup moins de temps consacré à l'étude des dossiers de crédit et à la rédaction des comptes-rendus de crédit.* » (Annexe 1.3, p.190).

La gestion du temps semble ainsi être un critère très importante dans l'activité de rédaction de compte-rendu. Pourtant, ce facteur temps ne semble pas être suffisamment pris en charge dans la formation initiale de nos quatre commerciaux. Le chargé d'affaire corporate nous a confié à ce propos : « *Vous savez, la gestion du temps de la rédaction et l'un des plus gros soucis de mon travail. On sort des études avec un bagage très théorique. Il manque*

beaucoup de choses dans l'enseignement et par rapport à l'écrit, on n'a jamais été confronté à une situation dans laquelle il faut gérer le client et rédiger en même temps, dans un délai limité. » (Annexe 1.1, p.177).

Dans le même propos, le chargé d'affaires nous a confié qu'il avait du mal à gérer son temps de rédaction à ses débuts : *« Vous savez quand on arrive dans un nouveau poste, on veut toujours super bien faire les choses, au lieu de prendre deux heures pour faire un chapitre pour un compte-rendu, je prenais parfois une semaine. » (Annexe 1.1, p.176).*

Face à ce manque en formation initiale les commerciaux interrogés ont développé leurs propres stratégies de gestion du temps. Pour le responsable d'agence le recours aux anciens comptes-rendus semble nécessaire: *« Quand on travaille sur ce poste, on doit avant tout rester en contact permanent avec nos client, et s'il faut prendre un raccourcis pour compléter un CR et gagner du temps, on le prend. » (Annexe 1.3, p. 191).*

De même pour le conseiller de clientèle de professionnels qui déclare à ce sujet : *« Pour rien vous cacher mes rédactions s'appuient et d'ailleurs jusqu'à aujourd'hui sur les anciens comptes-rendus de mes collègues, les comptes-rendus de ceux qui ont plus d'expérience que moi dans le domaine. Tout simplement, parce qu'il y a le facteur temps. Je suis obligée de rédiger en reprenant les idées d'un ancien compte-rendu car commencer à rédiger à partir de mes propres idées et des notes prises lors de l'entretien avec le client va me prendre beaucoup de temps. C'est tout le monde qui le fait d'ailleurs. » (Annexe 1.4, p. 199).*

L'attaché commercial, pour sa part, dit avoir appris à gérer son temps grâce à l'utilisation de post-it ainsi qu'à la déconnexion de la messagerie : *« J'ai appris à gérer mon temps sur le tas. Au fil des années, je considère que j'arrive mieux à gérer mon temps. J'ai toujours des Post-it et je mentionne les tâches que je dois faire. La matinée, je peux gérer l'important mais l'après midi je gère surtout l'urgent. Généralement, je prends toujours un moment pour moi où je me déconnecte de ma messagerie et c'est là que je consacre un peu de temps à la rédaction. » (Annexe 1.2, p. 186).*

Enfin, toujours d'après les propos recueillis de la part de l'attaché commercial, les fiches de postes semblent être un bon support dans la gestion du temps, un commercial qui connaît les tâches qu'il a à effectuer sait mieux gérer son temps qu'un autre qui ne connaît pas suffisamment ses tâches prescrites : *« Ce qui me permet aussi de gérer mon temps, c'est la*

fiche de poste. C'est la fiche de poste qui me permet de connaître les tâches que je dois moi-même effectuer et celles que je laisse aux autres. Les tâches sont bien définies dans les fiches de poste, chacun sait ce qu'il a à faire sans poser de questions. » (Annexe 1.2, p.186).

En somme, la prise de conscience de l'importance de la gestion du temps dans le travail du commercial, et plus particulièrement dans son activité de rédaction de compte-rendu d'analyse de dossier de crédit bancaire, n'a pu se faire qu'en situation réelle. En d'autres termes, ce sont les situations professionnelles qui ont amené les quatre commerciaux interrogés à se rendre compte de l'importance de la gestion du temps lors de la réalisation de leurs tâches et plus particulièrement celle qui est relative à la rédaction de compte-rendu.

1.2.2 Des situations professionnelles au fort potentiel de développement

Le développement des compétences comme nous l'avons mentionné ultérieurement se fait par un double processus. D'abord par un apport de connaissances opérationnelles constituées antérieurement, c'est le cas de la formation initiale. Ensuite par l'apport de l'activité propre du sujet et là, on revient aux situations professionnelles.

Dans les entretiens menés auprès de nos quatre commerciaux, nous avons essayé de déceler les éléments qui constitueraient les situations professionnelles propices au développement de leurs compétences en matière de rédaction.

a. Cas du chargé d'affaires corporate

À la question concernant les éléments rencontrés lors de son parcours professionnel et qui lui ont permis de développer ses compétences en matière de rédaction, le chargé d'affaires corporate nous a confié qu'il avait beaucoup appris grâce aux rejets qu'il avait reçus au tout début de sa carrière professionnelle : « *ce sont tous les rejets que j'ai eu qui m'ont permis de déceler mes manques et ainsi pouvoir y remédier.* » (Annexe1.1, p. 179)

Le fait est pour lui de ne pas savoir distinguer, au début de sa carrière, entre la manière de commenter un aspect positif de la situation financière du client et celle de commenter un aspect négatif, a selon lui était la cause principale des rejets reçus : « *J'écrivais tout de la même manière. Je ne différenciais pas les points positifs des négatifs. Par exemple, je disais : voilà cette société à ce bon point, point à la ligne. Mais, attention, cette société a aussi ce mauvais point. Puis je passais à une autre idée. Et là , les décideurs ne voyaient que le mauvais point.* » (Annexe1.1, p. 179)

Ce n'est qu'à partir du moment où le chargé d'affaires corporate a pris conscience de la cause des rejets reçus de la part du BackOffice qu'il a commencé à développer ses compétences rédactionnelles. Il déclare à ce propos: *« À cette époque je n'arrivais pas à nuancer. Ce n'est qu'après que j'ai commencé à comprendre. Et ceci bien sûr, à travers la notification de refus qui avait pour raison le mauvais point que j'avais signalé dans le CR. C'est à partir de ce refus que j'ai pu progressivement apprendre de quelle manière je devais transmettre l'information négative de mon client aux décideurs sans pour autant pénaliser ce dernier et compromettre la décision d'octroi de crédits. »* (Annexe1.1, p.179)

En somme, ce sont les situations d'échec caractérisées par les rejets qui ont fait comprendre au chargé d'affaires corporate la nécessité d'adopter un discours argumentatif dans sa rédaction du compte-rendu d'analyse de dossier de crédit. Il considère désormais, le compte-rendu comme un discours argumentatif. D'ailleurs c'est le point sur lequel il a le plus insisté lors de notre entretien : *« C'est un discours argumentatif parce que celui qui va le lire, n'est pas en face de moi, je ne le vois pas, il n'est pas à côté de moi pour me permettre d'argumenter avec lui à tout bout de champ. Donc, je dois mettre en avant les arguments qui me semblent être pertinents, les arguments qui aident à la prise de décision. Mais, sans pour autant occulter les mauvais points, parce que chaque client a de bons et de mauvais points. Bien entendu, je ne dois pas oublier le fait que je travaille pour la banque. Pour cette raison, lorsqu'il y a un mauvais point, je dois le dire, mais après je dois savoir comment le dire, c'est-à-dire si je le dis directement je risque de pénaliser mon client. »* (Annexe 1.1, p.179)

De cette façon, le commercial afin de bien rédiger son compte-rendu doit savoir nuancer les propos négatifs en utilisant la concession ou encore en proposant des solutions : *« Il faut savoir utiliser la concession, savoir dire par exemple : mon client a certes ce problème-là. Mais, que ce problème est exceptionnel, qu'il ne se reproduira pas. Savoir aussi proposer des solutions au problème, ou encore signaler l'engagement du client à remédier à ce problème. En tout cas, ne jamais laisser le décideur sur le point négatif sans essayer de trouver une solution. On doit toujours rassurer le décideur. »* (Annexe 1.1, p.180)

Concernant le recours pour certains collègues aux anciens comptes-rendus, lors de leur activité de rédaction, le chargé d'affaires corporate nous a confié qu'il s'agissait pour lui d'une faute professionnelle : *« Je trouve que c'est une faute professionnelle de prendre un ancien dossier pour le côté rédactionnel. Vous savez, entre revenir sur un ancien dossier pour prendre quelques idées et le fait de tomber, carrément, dans le copier-coller, la frontière, elle*

est très mince. De plus, le plus grand souci est d'aller vers la facilité en ayant recours à un ancien dossier du même client, parce que la plupart font cela, ils consultent le dossier de l'année dernière du même client et recopie à l'identique la même synthèse la même analyse les mêmes commentaires. » (Annexe 1.1, p.180)

Selon lui, on ne doit avoir recours aux anciens comptes-rendus que pour chercher certaines informations sur son client. Quant à la rédaction, il insiste sur la nécessité pour le commercial de rédiger soi-même son compte-rendu en tenant compte du contexte économique ainsi que de l'évolution du client.

b. Cas de l'attaché commercial

Avant toute chose, il faut savoir que l'attaché commercial accorde une très grande importance à la notion d'esprit de synthèse, pour lui le plus important dans un compte-rendu est qu'il soit concis :

« Le compte-rendu d'un dossier de crédit doit pouvoir répondre à tous les points que peut se poser le décideur concernant le client et son analyse financière. Par contre, il ne faut pas perdre d'esprit que ce compte-rendu doit avant tout faire le résumé de ces différents points. Il ne faut garder que l'essentiel, c'est-à-dire uniquement les informations pertinentes qui aident à la prise de décisions. » (Annexe 1.2, p.185)

Concernant le développement des compétences rédactionnelles, l'attaché commercial pense que cela dépend de l'investissement de chacun en matière de lecture. Il accorde une place très importante à la lecture. Selon lui, la lecture permet de développer de manière considérable les compétences rédactionnelles :

« Je pense sincèrement que ce qui peut améliorer la rédaction de chacun c'est l'investissement personnel et ça vient surtout de la lecture, il faut lire énormément pour pouvoir bien rédiger, je fais cette comparaison avec mes frères et sœurs qui sont plus jeunes que moi. Je trouve qu'ils rédigent mieux et cela dans tous les domaines et c'est surtout dû au fait qu'ils lisent énormément. Ils ont lu plus que moi. C'est la lecture, je pense, qui fait toute la différence. » (Annexe 1.2, p.185)

Par ailleurs, il déclare avoir lu beaucoup de comptes-rendus rédigés par ses collègues, selon lui c'est ce qu'il lui a permis d'enrichir son vocabulaire :

« J'ai très souvent recours aux anciens comptes-rendus de mes collègues, non pour recopier ce qu'il ont rédigé mais beaucoup plus pour avoir des idées m'imprégner de leur façon de

rédiger. Je cherche à enrichir mon vocabulaire, trouver de nouvelles façons de dire les choses. Cela m'a beaucoup aidé et continue encore à m'aider je pense. » (Annexe 1.2, p.185)

« Je faisais énormément d'effort afin de bien rédiger, je sollicitais le correcteur, je cherchais des synonymes quand je voulais éviter la répétition, je lisais surtout beaucoup de comptes-rendus anciens. J'avais beaucoup de difficulté en rédaction. Je considère toujours en avoir. » (Annexe 1.2, p. 184)

Enfin, les postes qu'à occupés l'attaché commercial semblent avoir été porteurs de développement dans la mesure où chacun des postes occupés a eu un impact positif dans son parcours professionnel.

D'abord, le poste de guichet qui lui a permis de comprendre le côté opérationnel de la banque :

« Le guichet est très important pour ceux comme moi qui est issus des universités par ce qu'il nous aide à comprendre le métier de banquier. Le guichet, c'est la partie opérationnelle de la banque même si les opérations qui s'y passent ne sont pas très compliquées versement, retrait. Mais ça m'a permis de comprendre un certain acheminement de la comptabilité. J'avais tout le temps la comparaison des personnes qui étaient chargés de clientèle qui n'avaient pas fait le guichet, leurs questions me faisaient comprendre qu'ils ne comprenaient pas l'acheminement des opérations. » (Annexe 1.2, p. 183)

Ensuite le poste de chargé de clientèle de particuliers qui lui a permis de se familiariser avec la tâche de traitement de dossier de crédit :

« Je faisais des crédits de consommation, je faisais aussi des crédits protocole avec les établissements hospitaliers. C'est là où j'ai commencé le montage des dossiers de crédit. » (Annexe 1.2, p. 183)

Par ailleurs, c'est le poste de conseiller de clientèle de professionnels qui lui a permis de commencer la rédaction des premiers comptes-rendus de crédit:

« J'ai occupé ensuite, le poste de conseiller clientèle de professionnels. C'est là où j'ai commencé à rédiger des comptes-rendus de crédit qui étaient pour moi relativement plus difficiles que ceux concernant les particuliers. » (Annexe 1.2, p. 184)

Enfin, le poste de conseiller de clientèle d'entreprise lui a permis de se familiariser avec ce type de client, il lui a, par ailleurs, permis de monter les dossiers de crédits des entreprises.

c. Cas du responsable d'agence

Nous avons tenté d'appréhender, à travers l'entretien mené auprès du responsable d'agence, les éléments du parcours professionnel qui lui ont permis de développer ses compétences rédactionnelles. Nous lui avons donc posé la question. Ce dernier nous a répondu de façon tout à fait naturelle que c'est la diversification des postes occupés qui lui a permis de développer ses compétences de rédaction :

« Ce qui m'a le plus aidé dans mon développement de mes compétences rédactionnelles sont les expériences professionnelles que j'ai eues tout au long de ma carrière. J'ai travaillé dans cette banque privée d'abord en tant qu'analyste de risque, ensuite j'ai pris la direction d'une agence. Je peux dire que j'ai une double expérience, dans le BackOffice d'abord et ensuite dans le FrontOffice. » (Annexe 1.3, p.194)

Pour lui, une bonne rédaction doit, d'abord, s'appuyer sur une bonne maîtrise des concepts techniques :

« Je dirais pour ma part qu'une bonne rédaction passe d'abord par une bonne maîtrise des concepts techniques. » (Annexe 1.3, p.194)

Ayant d'abord eu un parcours de cinq années en tant qu'analyste de crédit dans une banque publique, cette expérience lui a permis de développer ces compétences dans le domaine technique. C'est grâce à ses compétences techniques a-t-il déclaré qu'il a pu avoir les bases nécessaires pour une bonne maîtrise de la rédaction :

« D'abord, mon expérience dans la banque publique m'a permis de m'améliorer surtout dans les techniques d'analyse. C'est grâce à cela que je peux facilement analyser un dossier de crédit, dire si mon client est solvable ou pas et par la suite pouvoir convaincre le décideur tout simplement parce que j'ai moi-même les éléments pouvant le prouver. » (Annexe 1.3, p.194)

Ensuite, le responsable d'agence nous a fait comprendre que l'expérience qu'il a eue au niveau du BackOffice l'a beaucoup aidé dans sa façon d'appréhender un compte-rendu :

« grâce à mon expérience dans le backoffice j'ai pu mieux cibler les points importants qui permettent la prise de décision et la validation d'une demande de crédit. » (Annexe 1.3, p.194)

Avec son expérience double dans le BackOffice et le FrontOffice, ce dernier a pu comprendre la différence de perception dans ces deux situations :

« Les commerciaux et ceux de la direction des risques ont deux visions complètement différentes du dossier de crédit. Généralement un commercial a une vision beaucoup plus optimiste de son client, il essaie de le défendre à condition qu'il soit convaincu par sa solvabilité, bien sûr. Alors que ceux du BackOffice sont plus objectifs, ils ne connaissent pas le client, ils traitent avec des chiffres, ils ont donc beaucoup plus de recul que les commerciaux, l'analyse objective a pour eux beaucoup plus de poids que l'analyse subjective. Leur objectif est de minimiser le risque à son niveau le plus faible. » (Annexe 1.3, p.192)

C'est à partir de cette distinction qu'il peut désormais cibler les attentes de son destinataire du BackOffice, ayant lui-même été dans cette situation :

« Vous savez, concernant les décideurs, chacun à sa vision des faits, chacun a sa façon particulière d'apprécier une demande de crédit. Certains décideurs regardent uniquement les performances de l'entreprise, d'autres se focalisent sur le taux de l'endettement de l'entreprise. Donc c'est un problème de vision. Nous à travers les retours d'expériences des dossiers que l'on envoie on arrive à anticiper les points-clés auxquels ce décideur fait attention. » (Annexe 1.3, p.193)

Enfin, parmi les éléments qui ont contribué au développement de ses compétences rédactionnelles, le responsable d'agence a retenu les écrits de ses collègues qui lui ont permis de développer son esprit critique :

« Je pense surtout que ce qui m'a permis le plus de développer mes compétences en rédaction de compte-rendu, ce sont tous les comptes-rendus que j'ai pu lire jusqu'à présent, que ce soient ceux de mes anciens collègues dans la banque publique ou bien ceux que je recevais des agences que et je traitais quotidiennement au backoffice.

En lisant les comptes-rendus rédigés par d'autres, j'ai pu développer un certain esprit critique qui m'a permis d'apprendre des erreurs des autres et de ne plus les reproduire. » (Annexe 1.3, p.194)

En effet, pour le responsable d'agence, un bon compte-rendu doit être le plus court et le plus simple possible :

« Pour moi, le plus important dans le compte-rendu ce n'est pas de faire preuve de la maîtrise de certains mots difficiles. Il ne s'agit pas ici de rédiger un texte littéraire. Pour cela, les mots doivent être les plus simples possibles. Les phrases doivent être concises. Les informations

données doivent être bien précises. Il faut savoir synthétiser l'information pour la rendre accessible au décideur qui n'a pas le temps de tout lire. » (Annexe 1.3, p.195)

« Il faut savoir que, plus on monte dans le niveau de décision moins, on a de temps pour la lecture des comptes-rendus des dossiers de crédit. L'essentiel pour un compte-rendu, c'est qu'il cible l'information, il ne faut surtout pas qu'il soit trop long. Le commercial doit savoir pour cela détailler uniquement les informations essentielles qui mènent à la prise de décision. » (Annexe 1.3, p. 193)

Concernant le recours aux anciens comptes-rendus, lors de son activité de rédaction, le responsable d'agence nous a confié que c'est ce qu'il fait. Cependant, ce dernier nous a précisé avoir recours à ces écrits par commodité, du moment que c'est plus facile pour lui de rédiger à partir d'un texte puis de le modifier s'il en éprouve le besoin :

« Je rédige et de façon systématique sur un ancien compte-rendu. Il est plus pratique pour moi d'avoir un texte déjà rédigé. Ensuite, bien évidemment, j'apporte les modifications qu'il faut. Je change quelques données, je peux aussi modifier certaines phrases. Parfois, je dois le reconnaître, je ne change pas grand-chose, je me contente juste d'actualiser certaines informations. » (Annexe 1.3, p.191)

d. Cas du conseiller clientèle de professionnels

Concernant le développement de ses compétences en matière de rédaction, le conseiller clientèle de professionnels nous a déclaré que c'est grâce à sa première expérience professionnelle qu'il avait appris à rédiger. Ayant occupé un poste de gestionnaire commercial dans une entreprise privée, il était tenu de rédiger certains écrits administratifs :

« Je rédigeais des lettres de correspondance pour la banque, le gérant corrigeait certaines expressions, parfois il m'aidait à formuler certaines idées de manière plus simples. » (Annexe 1.4, p. 197)

Il nous a confié avoir développé ses compétences rédactionnelles en situation professionnelle, grâce à l'aide de ses collègues :

« J'avais beaucoup appris avec eux, surtout en matière de rédaction. J'ai commencé à rédiger avec eux mes premiers écrits formels. Cela m'avait beaucoup marqué puisque pour moi le plus important à mes yeux à ce moment-là c'était la conjugaison et l'orthographe. J'ai

appris avec eux à rédiger des correspondances destinées aux autres administrations, j'ai appris à maîtriser certaines expressions que je ne connaissais pas avant. » (Annexe 1.4, p. 196)

Le conseiller clientèle de professionnels nous a, ensuite, fait part des difficultés rencontrées à ses débuts, dans le domaine de la banque. Ayant eu une formation initiale à l'université où tous les cours ont été dispensés en arabes, le souci majeur, rencontré lors de ses débuts, concernait les expressions et les termes techniques qu'il devait utiliser dans ses comptes-rendus.

« À vrai dire, c'est surtout pour les termes professionnels qu'il faut employer. Il faut dire par exemple, une hausse du chiffre d'affaires une augmentation du chiffre d'affaire c'est très important. Ce sont des termes clé qu'il faut utiliser dans les comptes-rendus. Vous savez, au début de ma carrière dans le domaine des banques je ne connaissais pas du tout ces expressions-là.

J'ai fait une formation universitaire en arabes, ces termes je ne les connaissais pas. Heureusement que j'ai pu avoir accès aux anciens comptes-rendus qui m'ont servi de repères. » (Annexe 1.4, p. 199)

Pour pallier les difficultés rencontrées lors de son parcours professionnel dans le domaine des banques, ce dernier nous a confié avoir beaucoup appris grâce aux écrits de ses collègues :

« J'ai appris grâce aux comptes-rendus de mes collègues. D'ailleurs, je peux dire aujourd'hui, sans éprouver de gêne, que sans ces comptes-rendus, je me serais sentie vraiment perdue. Si vous posez la même question à mes collègues, la majorité d'entre eux va vous répondre la même chose que moi. » (Annexe 1.4, p.199)

Concernant le recours aux anciens comptes-rendus, lors de son activité de rédaction, le conseiller clientèle de professionnels a justifié cela par le fait qu'il doit rédiger dans un délai très réduit. De plus, en s'appuyant sur un autre compte-rendu lors de son activité de rédaction l'aide à gagner beaucoup de temps:

« Pour rien, vous cacher mes rédactions s'appuient et d'ailleurs jusqu'à aujourd'hui sur les anciens comptes-rendus de mes collègues, les comptes-rendus de ceux qui ont plus d'expérience que moi dans le domaine. Tout simplement, parce qu'il y a le facteur temps. Je suis obligée de rédiger en reprenant les idées d'un ancien compte-rendu car commencer à

rédiger à partir de mes propres idées et des notes prises lors de l'entretien avec le client va me prendre énormément de temps. » (Annexe 1.4, p.199).

Toutefois, le fait de s'appuyer sur un autre compte-rendu n'empêche pas le conseiller clientèle de modifier certains passages du compte-rendu. Pour ce dernier, il ne s'agit pas de faire du copier-coller mais plutôt un travail d'amélioration :

« Mais, même si je prends comme support les anciens comptes-rendus, je garde toujours une certaine liberté de rédaction. Je fais de l'amélioration, je corrigeais parfois certaines expressions mal formulées, certaines phrases un peu trop compliquées à comprendre. » (Annexe 1.4, p.199)

« Au début, je m'appuyais essentiellement sur les comptes-rendus des collègues plus expérimentés que moi. À cette époque je n'avais pas le bagage nécessaire pour rédiger des comptes-rendus. D'ailleurs je ne changeais pas grand-chose à part les informations du client. Désormais, même si j'ai toujours recours aux anciens comptes-rendus, j'essaie de les améliorer à ma manière, en changeant certaines phrases afin de les simplifier et rendre l'information plus accessible. » (Annexe 1.4, p.200)

À propos des modifications apportées, le conseiller clientèle nous a révélé apporter des modifications concernant la structure de certaines phrases afin de les simplifier. Pour lui un compte-rendu doit avant tout pouvoir transmettre l'information le plus clairement possible afin d'éviter toute confusion, pour cela les phrases doivent nécessairement être rédigées de manière simple :

« Pour moi, un compte-rendu doit contenir des expressions correctes et doit être le plus simple possible. Le plus important dans notre métier est de transmettre l'information, c'est pour cela que notre style doit être simple ce n'est pas de la poésie. On doit choisir des termes simples qui vont droit au but. » (Annexe 1.4, p.200)

1.3 Synthèse et interprétation de l'analyse des entretiens

Dans un premier temps, il est intéressant de retenir à travers la partie de cette analyse des entretiens prenant en charge l'identification de la structure conceptuelle de la tâche de rédaction, les caractéristiques du compte-rendu selon les commerciaux interviewés. Car même s'ils s'accordent tous sur le fond, leurs verbalisations de la tâche à accomplir restent assez distinctes. Nous pouvons, donc, avancer que la structure conceptuelle de l'activité de rédaction diffère d'un commercial à un autre.

D'abord, le responsable d'agence se distingue des autres commerciaux dans sa structure conceptuelle de l'activité du compte-rendu. Pour lui, le compte-rendu est considéré au sein de la banque comme un moyen de communication avant tout. À ce propos, la didactique des langues, et plus particulièrement la pragmatique relie l'usage de la langue aux situations de communication. Il ne faut pas négliger que la formation et l'acquisition d'un métier tiennent de l'explicitation. Ce que font les interlocuteurs dans les échanges ne relève pas de la seule transmission d'informations mais également de la transmission d'un technolecte qui est signe de reconnaissance, d'appartenance, d'identité professionnelle. Dans les situations de travail se construit un langage propre au métier qui relève de ce que Girin (1990) appelle « *la cognition organisationnelle* » et qui s'inscrit dans les stratégies de positionnement du métier dans son domaine.

La communication, et plus particulièrement, l'écrit, est au cœur de l'acte professionnel. En effet, dans les organisations professionnelles telles que les banques, l'individu sera évalué en fonction de sa capacité à communiquer avec ses pairs mais aussi produire tel ou tel écrit. Dans l'acte de communication, les locuteurs interagissent en situation, ils sont usagers, ils maîtrisent le technolecte et arrivent à le comprendre. Lorsque l'un des locuteurs n'a pas cette maîtrise ou est en dessous, des morceaux de message se perdent, des malentendus surviennent ou, tout simplement la personne n'ose pas communiquer si elle ne se sent pas en mesure d'affronter la situation de communication.

De plus, la rédaction du compte-rendu, pour le responsable d'agence, doit se faire en prenant considération de ses destinataires multiples. De ce fait, cette activité de rédaction doit tenir compte de son contexte de réception. Dans « *Les composantes de base de l'interaction verbale* », Kerbrat-Orecchioni C. (2010, p. 82-83) revient sur le modèle goffmanien de la « *participation framework* ». Certes, dans le cas de l'oral, la notion de « *participant* » suppose

une présence physique simultanée des interactants, le terme recouvrant « *l'ensemble des personnes qui se trouvent figurer à un moment donné dans le même espace perceptif* », mais l'on peut trouver intéressante la distinction entre participants ratifiés « *qui font officiellement partie du groupe conversationnel* » et les « *bystanders* » plus ou moins prévus, qui assistent plus indirectement à l'échange.

C. Kerbrat-Orecchioni (2010, p. 82) rappelle que « *Chaque fois qu'un mot est prononcé, tous ceux qui se trouvent à portée de l'événement possèdent, par rapport à lui, un certain statut de participation.* ». L'expression « *être à portée de l'événement* » ou « *être dans son environnement perceptif* » semble également valoir si l'on adopte la modélisation fondée sur l'idée de « *pluri-contextualisation* » qui superpose les circuits potentiels de transit et d'utilisation des écrits professionnels. Dans notre cas le responsable d'agence tient compte lors de son activité de rédaction des particularités des récepteurs de son compte-rendu que ce soient ceux chargés de le ratifier comme le responsable régional ou bien ceux qui ont la responsabilité de prise de décision au sein de la direction des risques.

Ensuite, le chargé d'affaires corporate ainsi que le responsable d'agence sont les seuls à retenir le caractère argumentatif du compte-rendu. Celui-ci doit avoir les arguments nécessaires pour convaincre les valideurs de la solvabilité du client. Autrement dit, ces arguments, réunis dans un texte et liés logiquement, sont choisis et enchaînés de manière à créer, chez le destinataire, l'impression d'être entraînés naturellement vers la conclusion, ce qui est interprété comme la condition même de l'efficacité d'un compte-rendu selon ces deux commerciaux.

A ce propos Maingueneau (2004) résume l'intérêt la fonction de ce discours argumentatif : « *Type d'interaction verbale destiné à modifier l'état des convictions d'un sujet, l'argumentation à ceci de singulier qu'elle n'agit pas directement sur autrui (comme si, par exemple, on lui donnait un ordre) mais sur l'organisation même du discours, qui est censé avoir par elle-même un effet persuasif : l'énonciateur qui argumente s'adresse donc à son co-énonciateur en tant que ce dernier est susceptible d'une activité rationnelle, de manière à l'enfermer dans un réseau de propositions dont il ne puisse s'échapper.* »

Enfin, les quatre commerciaux s'accordent à dire que le compte-rendu est un écrit technique, encadré et qu'il doit être clair et concis.

Tous se rejoignent sur le fait que la maîtrise des concepts techniques est nécessaire à une bonne rédaction d'un compte-rendu. En d'autres termes, une bonne maîtrise de l'analyse du dossier est la condition *sine qua non* d'une rédaction efficace d'un compte-rendu.

De plus, il est clair pour ces quatre commerciaux que le respect du canevas exigé par la direction générale lors de la rédaction du compte-rendu est obligatoire. Pour cela, ils doivent se référer au canevas correspondant au type de client pris en charge lors de leur activité de rédaction de compte-rendu. Ainsi, leur rédaction est guidée puisque les rubriques qu'ils doivent traiter sont clairement définies dans le canevas.

Par ailleurs, pour ce qui est des conditions de clarté et de concision du compte-rendu, ces quatre commerciaux sont conscients de la nécessité de rédiger un texte court et simple dans le but de rendre l'information accessible au décideur loin de toute ambiguïté.

En somme, celui qui semble avoir la structure conceptuelle la plus développée est le responsable d'agence suivi du chargé d'affaires corporate. L'attaché commercial et le conseiller clientèle ont une structure conceptuelle assez similaire.

Dans un deuxième temps, et pour comprendre le développement des compétences rédactionnelles chez ces quatre commerciaux, nous les avons, d'abord, interrogés sur l'apport de leur formation initiale, ensuite, sur celui des situations professionnelles rencontrées. Le développement cognitif vient d'une part de l'apprentissage en école, qui apporte « *l'acquisition des savoirs et des connaissances [...], et d'autre part de l'entreprise [...], qui offre quant à elle la possibilité d'acquérir ce que l'on appelle l'expérience en action* » (Geay, 1998).

Concernant la formation initiale, un consensus paraît s'établir sur le fait que celle des quatre commerciaux de la banque ne les a pas assez préparés aux fonctions rédactionnelles. De plus, elle ne leur a pas vraiment permis de se forger les outils nécessaires dans bon nombre d'aspects de leur travail (stratégies commerciales et de marketing, aptitudes relatives à la négociation, stratégies communicationnelles, capacité relationnelle, gestion de conflits). Puisque ces outils ne semblent pas suffisamment figurer (ou pas d'une façon réellement opératoire) aux programmes de leurs formations respectives.

Or la formation initiale doit permettre des réajustements et des régulations. Elle doit inciter l'étudiant à acquérir une dimension, à atteindre des objectifs pour entreprendre, gérer

une activité en fonction de normes, de références qui correspondent aussi à son ambition et à sa motivation dans sa profession future. De ce fait, il y a dans le rapport que l'étudiant va entretenir dans sa profession future une certaine idée de la compétence visée ou à atteindre.

Il faut toujours situer une compétence dans un champ de signification professionnelle et personnelle, c'est-à-dire identifier son rapport au travail. Autrement dit, en identifiant des caractéristiques nécessaires à l'activité d'un métier, l'étudiant devra pouvoir cibler, orienter le développement de ses compétences selon des normes instituées. Pour Pastré, Bouthier et Samurçay, (1995, p.78) : « *la compétence est ainsi un objet en évolution entre la formation (lieu privilégié d'appropriation de méthodes, concepts, savoirs et savoir-faire) et l'exercice de l'activité professionnelle (lieu d'intégration, d'affinement et d'extension de ces éléments)* »

Ce manque est, pourtant, relativement limité concernant les professionnels de la banque issus de l'École supérieure de Banque ESB. Qui avaient connaissance, dès le début de leur formation des exigences de leur future profession, et cela grâce aux stages effectués au sein de leur banque de parrainage, qui était aussi leur futur lieu de travail.

Ils ont pu, donc, bénéficier durant les quatre années de leur formation initiale, de stages de fin d'année ainsi que d'un stage de fin d'études, ce qui leur aura permis de s'initier au monde du travail bien qu'en étant en cours de formation.

Mais, là encore, ces mêmes professionnels évoquent les difficultés qu'ils ont rencontrées au tout début de leur parcours professionnels, notamment en matière de rédaction, de gestion de temps et du facteur humain de la relation qu'ils entretiennent avec leurs clients.

Enfin, en réponse à notre question concernant le développement de leurs compétences, les commerciaux interrogés ont souligné l'apport des situations professionnelles rencontrées lors de leur carrière respective.

Pour le chargé d'affaires corporate ce sont les rejets qu'il avait reçus au tout début de sa carrière professionnelle qui lui ont permis de développer ses compétences en matière de rédaction de compte-rendu. Il nous a confié qu'il avait beaucoup appris grâce à ces refus en prenant conscience de l'intérêt de développer un discours argumentatif dans ses écrits.

Dans ce cas, il n'y a pu avoir développement qu'à travers ce « *temps de déstabilisation* » (Pastré P., 2014, P. 66) représenté par les rejets. C'est exactement à ce moment que le chargé d'affaires corporate a pris conscience de la nécessité du changement. Il est passé d'un

discours informatif à un discours argumentatif. Ce moment de développement est désigné par Pastré comme le « *moment où le modèle opératif ancien est abandonné au profit d'un nouveau* » (Pastré P., 2014, P. 66). Ceci pour dire que « *c'est souvent sous forme de crise que les sujets en développement vivent subjectivement ces épisodes : très souvent ils ont le sentiment obscur et douloureux de se trouver en pleine régression alors qu'un regard un peu distancié remarque qu'ils sont dans un moment de développement [...]* » (ibid.).

Concernant l'attaché commercial et le conseiller clientèle de professionnels, le développement des compétences rédactionnelles est conditionné par l'apport des tiers. Pour l'attaché commercial, il s'agit de l'investissement personnel de chacun en matière de lecture. Puisque pour maîtriser la rédaction ce dernier pense qu'il est nécessaire de lire les écrits des autres. Quant au conseiller clientèle de professionnels, il s'est toujours appuyé lors de son activité de rédaction sur les écrits de ses collègues.

Guy Le Boterf associe au développement de compétences la notion de « *construction des représentations opératoires [...]. Le professionnel, comme tout sujet, réagit à la représentation qu'il a d'un stimulus et non pas au stimulus lui-même* » (Le Boterf, 2004, p. 63). Ce qui est intéressant dans cette idée, c'est que chaque individu peut avoir une représentation différente pour une même compétence.

Pour cette compétence de rédaction du compte-rendu, ces deux commerciaux l'associent à une bonne maîtrise de la langue. Ce qui est primordial chez eux c'est la clarté et la concision des écrits. L'un se réfère à ses lectures quotidiennes pour développer ses compétences rédactionnelles. L'autre se réfère aux comptes-rendus rédigés par ses compères et les utilise comme modèle.

La situation est un peu plus différente pour le responsable d'agence, celui-ci possède une expérience professionnelle plus variée. Il a, en effet, occupé un poste dans le BackOffice qui lui a permis d'avoir une conception différente du compte-rendu. Grâce aux diverses situations professionnelles qu'il a rencontré ce dernier a une structure conceptuelle plus développée de la tâche de rédaction de compte-rendu.

Sa position de valideur à la direction des risques lui a permis de développer un esprit critique et ainsi prendre beaucoup plus de recul face à cette activité de rédaction.

Il a, par ailleurs, intégré dans sa conception de la tâche un paramètre de taille qui est celui qui est relatif aux destinataires. Il est le seul parmi les quatre commerciaux interrogés à tenir compte des spécificités du récepteur lors de sa rédaction de compte-rendu.

De plus, en tant que responsable d'agence, il est tenu de faire un travail de lecture sur les comptes-rendus que lui transmettent ses collaborateurs. Cette situation lui a également servi de faire le point sur ses propres écrits.

De ce fait, nous pouvons avancer que parmi les activités qu'a pu réaliser le responsable d'agence lors de ses différentes situations professionnelles rencontrées sont considérées non seulement en tant que « *activités productives* » dans le sens où elles lui ont permis de réaliser des objectifs commerciaux, mais plus encore, elle sont considérées en tant que « *activités constructives* » qui lui ont permis de se transformer en tirant profit de son apprentissage, autrement dit, elle lui ont permis de se construire, de se développer et de développer son pouvoir d'agir. (Rabardel et Samurçay (2004), cité par Pastré, 2014, p. 20)

2. ANALYSE DE LA TÂCHE PRESCRITE DE RÉDACTION DE COMPTE-RENDU

Analyser la *tâche prescrite* de rédaction de compte-rendu de dossier de crédit relève de l'analyse des documents prescripteurs. Il s'agit de documents qui constituent pour les professionnels de la banque, les documents de référence qui répondent à la question : « *qu'est-ce qui doit être fait dans des conditions données pour obtenir un certain résultat* » (Leplat, Clot, 2005/4, p. 295).

À cet effet, nous avons procédé à l'analyse des deux canevas structurant la rédaction des différents comptes-rendus.

Mais, avant d'entamer l'analyse des canevas, nous avons jugé nécessaire de situer cette tâche de rédaction dans son contexte général qui est le traitement de la demande de crédit.

En effet, l'analyse de la tâche de rédaction ne peut être dissociée du processus de traitement de crédit. La tâche de rédaction de compte-rendu n'est que le résultat final de ce long processus.

2.1 Description de la tâche de traitement de demande de crédit

Compte tenu de son importance et de son poids au niveau de l'activité de la banque, l'octroi de crédits présente un risque important. De ce fait, il est fondamental pour le personnel de la filière commerciale de recueillir le maximum d'informations sur le client afin de réduire les risques au niveau le plus faible possible.

En pratique, cela consisterait à choisir le client en ayant la certitude qu'il pourra rembourser ses échéances. Bien évidemment le risque de non-remboursement ne peut jamais être nul. Pour essayer de limiter le risque lié au client, le personnel de la filière commerciale prend en compte toute une série de paramètres tels que la cotation de l'entreprise (prise en compte des résultats comptables de l'entreprise) mais aussi des informations concernant le dirigeant de l'entreprise (expérience, motivation, etc.), la conjoncture économique, la nature du projet à financer.

L'analyse de l'ensemble de ces éléments lui permet de prendre des décisions sur la faisabilité ou non du projet, c'est-à-dire d'accorder ou non le crédit. La rédaction du compte-

rendu du dossier de crédit ne peut se faire que si le commercial juge que le client (ou prospect) est en mesure d'honorer tous ses engagements envers la banque.

Le processus d'octroi de crédits est une activité bien réglementée par l'instauration de règles prudentielles qui obligent les banques à constituer un certain niveau de fonds propres afin de garantir leur solvabilité et leur liquidité.

D'autre part, la concurrence accrue entre les différents établissements de crédit pousse la banque à être très réactive mais en même temps très rigoureuse dans l'analyse des dossiers. Un client qui sollicite un crédit doit recevoir une réponse dans les meilleurs délais.

En effet, aujourd'hui dans une économie avec une gamme tellement élargie d'institutions financières, il convient de se démarquer de ses confrères pour essayer de conquérir une clientèle de plus en plus exigeante. Mais cette exigence de réactivité ne doit pas faire oublier au personnel de la filière commerciale que l'objectif premier est de financer un projet cohérent d'où la nécessité de faire très attention à l'aspect risque.

En d'autres termes, le commercial va se positionner entre gérer les risques et satisfaire les besoins de ses clients dans le cadre de son activité commerciale, l'objectif étant de générer un produit net bancaire (PNB). Dans ce cas, la prise de décision n'est pas facile car le commercial doit, d'une part, atteindre ses objectifs commerciaux et, d'autre part, limiter les risques liés au financement.

L'étude de la décision d'octroi de crédits bancaire est, compte tenu des sommes concernées, particulièrement importantes. Identifier les principaux facteurs jouant un rôle dans la décision finale d'accorder ou de refuser à un client le renouvellement ou l'extension de ses crédits constituera pour le personnel de la filière commerciale l'étape majeure qui lui permettra de rédiger son compte-rendu. Ainsi, respecter cette procédure, c'est faire référence au fait que la distribution de crédit représente une activité risquée pour la banque car il existe une certaine probabilité qu'une partie de la clientèle ne respecte pas ses engagements de départ. C'est ce risque de défaillance que la banque doit être à même de gérer, d'où la nécessité de respecter une procédure interne bien établie et propre à chaque établissement.

Puisque la décision finale de l'octroi ou non du crédit ne relève pas de la responsabilité unique du commercial mais plutôt de la conjugaison de plusieurs professionnels

de la banque, il est nécessaire de comprendre le processus que doit suivre le traitement de la demande de crédit.

2.2 Processus de traitement des dossiers de crédit

Le traitement du dossier de crédit doit suivre une série d'étapes successives destinées à prendre en compte le risque et essayer de limiter sa portée par le biais de l'analyse de différents éléments que nous allons présenter dans le point qui suit la tâche telle qu'elle se présente.

2.2.1 Préparation de l'entretien

Avant le montage d'un dossier de crédit (renouvellement ou nouvelle entrée en relation), le Chargé d'Affaire Corporate/ou conseiller clientèle de professionnels devra effectuer une visite chez le client. Cette visite est effectuée suite à la prise de rendez-vous, soit à l'initiative du client (ou prospect) ou à celle du commercial.

S'il s'agit d'un renouvellement, le commercial devra préalablement identifier les prochaines dates d'échéances des lignes de crédit et contacter son client pour la prise d'un rendez-vous.

En parallèle, un collaborateur de la même filière procède à la préparation du dossier de visite contenant au minimum: la dernière notice financière, le dernier compte-rendu de visite, la liste de documents manquant, l'établissement d'une analyse de fonctionnement de compte (flux enregistrés, soldes moyens, utilisations des concours, saisonnalité, nature des opérations confiées, rentabilité et stratégie clientèle ainsi que la double relation avec le dirigeant, ses proches et ses employés), le rapport des risques de la Banque d'Algérie ainsi que le point de situation sur la réalisation ou non des covenants et garanties reprises dans la précédente notification. Il remet l'ensemble du dossier de visite au commercial qui se fixe les objectifs de son entretien et vérifie la mise à jour de l'information financière.

Ensuite, le commercial rend visite à son client. Il fournit la liste des documents nécessaires à l'introduction d'une demande de financement puis rédige un compte-rendu de visite qu'il soumet pour avis à son responsable du centre d'affaires (RCA).

Selon l'avis du responsable du centre d'affaires ou le directeur d'agence est ses nouvelles orientations sur le dossier de financement par ce dernier, le commercial informe son client ou prospect soit par téléphone soit en se déplaçant chez lui.

Dès lors, le client constitue un dossier de crédit, formalise sa demande de financement et remet le tout au Chargé d’Affaire Corporate/ou conseiller clientèle de professionnels en déposant son dossier au niveau du centre d’affaires.

Comme suite à la réception des documents, le commercial procède au contrôle préliminaire de ces derniers avec check List. Si les documents remis sont incomplets, le Chargé d’Affaire Corporate /ou conseiller clientèle de professionnels transmet au client un courrier type confirmant la réception de la demande de crédit et détaillant de manière exhaustive les documents à compléter pour le traitement de la demande de financement. En revanche, si la documentation est complète, le commercial commence l’étude du dossier.

2.2.2 Étude du dossier de crédit

Après vérification du dossier, le commercial commence son analyse pour un traitement optimal. Il s’assure de la conformité du dossier suivant les normes de qualité et de sécurité, en application de l’instruction en vigueur en matière d’octroi de crédits. Si le dossier est conforme, il le fait suivre ainsi dûment complété et revêtu de son avis au responsable du centre d’Affaire ou directeur d’agence qui prendra la décision finale ou le transmettra à son tour, en respectant la voie hiérarchique et selon le niveau décision requis (Fonction des limites à divers LAD), à la direction clientèle PME , la direction commerciale, ou bien à la direction générale DIRG via direction des risques RIS (Si nécessaire).

2.2.3 Traitement du dossier par le responsable du Centre d’Affaire/responsable d’agence ou par la Direction des Risques et par la Direction Générale

Le dossier finalisé peut être validé au niveau du directeur du centre d’affaires ou directeur d’agence si les limites à divers le permettent. Sinon, le commercial reçoit le dossier finalisé par l’analyste, il valide les propositions définitives du Centre d’Affaire ou agence et transmet le dossier à risques avec un avis motivé.

Le dossier est transmis à la Direction des Risques pour avis, celle-ci transmet un Complément d’Information si nécessaire au commercial (en un seul envoi) en mettant en copie le Responsable du Centre d’Affaire ou directeur d’agence via messagerie interne.

2.3 Analyse des Canevas de rédaction des différents comptes-rendus

En effectuant l'analyse des deux canevas collectés lors de notre investigation, nous relevons que ces derniers donnent les grandes lignes à suivre lors de la rédaction des différents comptes-rendus de dossier de demande de crédit bancaire.

En effet, l'utilisation du canevas dans la rédaction du compte-rendu a pour objectifs :

- une meilleure maîtrise du risque grâce à une grille d'analyse complète
- une proposition de crédit dont les montants, les maturités et les sûretés sont en adéquation avec le besoin de financement de la contrepartie et avec son profil de risque
- une prise de décision par la filière risque facilitée grâce à un dossier synthétique et argumenté

Le rédacteur de la filière commerciale établit une évaluation du risque de contrepartie en mesurant la capacité de la contrepartie à faire face à ses obligations futures et en évaluant le risque de non-remboursement des lignes.

Pour cela, il doit réunir les points-clés déterminants pour estimer ce risque : génération de cash-flows, actionnariat, management, structure financière, stratégie de développement.

Le document doit être synthétique. Il faut éviter les descriptions qui ne seront pas utiles aux lecteurs /valideurs des filières commerciales et risques. Le rédacteur doit analyser les faits et les chiffres en apportant un commentaire et l'impact favorable ou défavorable sur le risque.

2.3.1 Canevas des petites et moyennes entreprises

Le canevas de la rédaction des comptes-rendus relatifs aux petites et moyennes entreprises (annexe 2.1, pp. 215-222), que doivent suivre le chargé d'affaire corporate et l'attaché commercial, est composé de huit rubriques :

- 1- Identification de la contrepartie.
- 2- Autorisations et notations du groupe.
- 3- Synthèse du dossier.
- 4- Objet de la demande & proposition de crédit.
- 5- Relation avec le client.

6- Analyse du risque.

7- .Analyse prévisionnelle de la liquidité et le remboursement des crédits.

8- Recommandation finale.

Dans ce canevas, nous allons nous intéresser plus particulièrement à la structure de la rubrique synthèse du dossier. C'est la partie du compte-rendu dans laquelle l'activité de rédaction est beaucoup plus présente en comparaison avec les autres parties qui ne comportent souvent que des tableaux et des données chiffrées. La synthèse du dossier doit contenir de façon synthétique les principaux éléments discutés par la filière commerciale et des risques, permettant ainsi au valideur de se prononcer sur le dossier. Cette partie est ainsi constituée de cinq éléments :

- Contexte de la demande.
- Description de la demande.
- Risques clés et facteurs d'atténuation.
- Rentabilité.
- Conclusion et recommandation.

2.3.2 Canevas de la clientèle de professionnels

Le canevas de la rédaction des comptes-rendus relatifs à la clientèle de professionnels (annexe 2.2, pp. 223-228), que doivent suivre le directeur d'agence et le conseiller de clientèle de professionnels, est composé de sept rubriques :

1. Présentation de l'affaire.
2. Management de l'entreprise & géographie du capital.
3. Informations personnelles Dirigeant/Homme clé.
4. Organisation commerciale.
5. Caractéristiques de la relation avec la banque.
6. Détails des concours bancaires.
7. Performance et structure financière de l'entreprise.
 - a- Plan de financement.
 - b- Synthèse du dossier.

Dans ce canevas, notre intérêt se porte, plus particulièrement, à la structure de la deuxième partie de la septième rubrique. Il s'agit de la synthèse du dossier. C'est la partie du compte-rendu dans laquelle l'activité de rédaction est beaucoup plus présente en comparaison avec les autres parties qui ne comportent que des tableaux et des données chiffrées.

Cette synthèse doit suivre la forme suivante :

- Présentation de l'affaire.
 - Affaire existante
 - Création
- Diagnostic financier.
- Analyse des besoins de financement.
 - Exploitation.
 - Investissement.
- Garanties.
- Conclusion et avis du Conseiller clientèle de professionnels
- Conclusion et avis du responsable d'agence

2.4 Analyse des fiches de postes

Au vu des données présentes dans les descriptifs des quatre postes retenus, nous n'avons pas jugé très utile à notre objet de recherches d'analyser les référentiels des postes extraits du site en ligne de la NAME (Nomenclature Algérienne des Métiers et Emplois).

Nous avons préféré axer notre analyse sur les fiches de poste qui correspondent aux situations retenues. Nous pensons que ces dernières sont suffisamment complètes et détaillées pour nous permettre de comprendre les tâches prescrites dans chacun de ces postes.

Dans cette analyse, nous nous sommes centrée sur la tâche relative à la rédaction du compte-rendu de crédit. Nous essayerons de voir par exemple si elle y figure, auquel cas si elle est suffisamment définie ou pas.

Nous avons préféré aborder l'analyse des autres tâches dans la prochaine étape de notre analyse qui est celle qui est relative aux situations.

2.4.1 Le chargé d'affaires corporate

En analysant le descriptif du poste du chargé d'affaires corporate (annexe 3.1, pp.217-219), nous constatons que la tâche relative au traitement du dossier de crédit est clairement définie.

En effet, sous la rubrique du traitement des dossiers de crédits, il est stipulé de manière explicite que le chargé d'affaires corporate doit monter et rédiger les dossiers de crédit. De plus, le compte-rendu que doit rédiger le chargé d'affaires est bien déterminé, il doit être clair concis, précis et portant un avis qui a pour but de faciliter la prise de décision.

Traitement des dossiers de crédits :

- Monte et rédige les dossiers de crédit en collaboration avec les équipes supports.
- Rédige des CR clairs, concis, précis et émet des avis facilitant la prise de décision du niveau hiérarchique (Responsable du Centre d'Affaires).

(Annexe 3.1, p.218)

Par ailleurs, sous la rubrique traitant des compétences métier, nous trouvons celle relative à la rédaction : clarté, précision et esprit de synthèse.

Compétences Métier :

- Avoir de bonnes aptitudes en matière de rédaction : clarté, précision et esprit de synthèse.

(Annexe 3.1, p. 218)

2.4.2 L'attaché commercial

En analysant le descriptif du poste de l'attaché commercial (annexe 3.2, pp. 220-221), nous constatons que la tâche relative au traitement du dossier de crédit n'est pas clairement définie. En effet celle-ci ne fait pas partie des tâches allouées au poste de l'attaché commercial. Le rôle de l'attaché commercial se limite habituellement à apporter un appui au Chargé d'Affaires Corporate dans la gestion de son portefeuille clients, afin de permettre une prise en charge continue et de qualité, de la relation commerciale. Cet appui se résume dans l'accompagnement du Chargé d'Affaires Corporate dans ses actions de démarchage et de prospection ainsi que dans la préparation des rendez-vous de ce dernier.

Par ailleurs, il est stipulé dans la fiche de poste que l'attaché commercial est amené en cas de l'absence du Chargé d'Affaires Corporate à prendre en charge directement les clients.

Toutefois, l'attaché commercial nous a déclaré que pour atteindre les objectifs du centre d'affaire, et ne pas faire attendre ses clients ce dernier est tenu malgré la présence du chargé d'affaire corporate de traiter certains dossiers de crédit et ainsi rédiger les comptes-rendus s'y afférant.

2.4.3 Le responsable d'agence

En analysant le descriptif du poste du responsable d'agence (annexe 3.3, pp. 222-225), nous remarquons que la tâche relative au traitement du dossier de crédit n'est pas clairement mentionnée. En d'autres termes, la fiche de poste du responsable d'agence n'indique pas expressément la rédaction de comptes-rendus ou le montage de dossier de crédit. Le rôle du responsable d'agence se limite habituellement à la validation et la transmission avec un avis motivé des dossiers montés par le Conseiller de clientèle.

Toutefois et d'après les déclarations du responsable d'agence, en cas de nécessité (urgence, importance, complexité d'un dossier ou absence du Conseiller de clientèle), ce dernier peut être amené à monter un dossier de crédit de A à Z et donc rédiger en outre le compte-rendu portant proposition de lignes de crédit.

2.4.4 Le conseiller clientèle de professionnels

En effectuant l'analyse de la fiche de poste du conseiller de clientèle de professionnels (annexe 3.4, pp. 226-228), nous pouvons noter que la tâche liée au traitement des demandes de crédit est clairement définie.

Le chargé de clientèle est tenu de d'étudier les demande de prêt et de monter les dossiers de crédit. De plus, il doit remplir et émettre un avis facilitant la prise de décision auprès de son responsable d'agence. Concernant les comptes-rendus, il doit les formaliser tout en indiquant clairement et précisément les besoins des crédits ainsi qu'en émettant un avis sur les lignes sollicitées.

Action commerciale :

- Étudie les demandes de prêts et monte les dossiers de crédit.
- Formalise les comptes-rendus commerciaux avec indication claire précise des besoins de crédits et un avis sur les lignes sollicitées.
- Remplit et émet un avis facilitant la prise de décision du niveau hiérarchique (Responsable d'Agence).

(Annexe 3.4, p.226)

Toutefois, il est précisé dans la fiche de poste que le conseiller de clientèle ne dispose d'aucun pouvoir en matière de crédit et que toute décision doit faire l'objet d'une autorisation de son responsable hiérarchique.

Le conseiller de clientèle ne dispose d'aucun pouvoir en matière de crédit. Tout engagement doit, par conséquent, être autorisé par une instance de décision (Responsable d'agence, Directeur Régional, Direction du Réseau).

(Annexe 3.4, p.227)

Enfin, pour ce qui est des compétences rédactionnelles, elles ne sont pas mentionnées dans le descriptif du poste. Nous pouvons, néanmoins, noter l'exigence de la maîtrise des langues française et arabe dans la rubrique compétence métier.

Compétences liées au poste :

Langue : Maîtrise des langues française et arabe.

(Annexe 3.4, p.228)

2.5 Synthèse et interprétation de l'analyse de la tâche prescrite

Ce qui ressort de notre analyse de la tâche prescrite est que cette dernière est clairement définie dans les différents documents internes de la banque S. La direction générale de la banque S adopte une stratégie de transparence permettant ainsi de répondre au plus grand nombre de questions que pourraient se poser ses collaborateurs en matière de l'organisation de leur tâches et leur permettre ainsi de gagner le plus de temps possible.

En effet, la définition de la tâche de rédaction de compte-rendu est clairement présente dans les différents documents internes de la banque S. Toutefois, la tâche de rédaction est conditionnée par celle relative au traitement du dossier de crédit. Mais, Compte tenu de son importance et de son poids au niveau de l'activité de la banque du fait que son octroi présente un risque important, il est fondamental pour le personnel de la filière commerciale de se référer au processus de traitement de demande de crédit dont les étapes sont scrupuleusement explicitées.

Par ailleurs, les canevas ont pour rôle de structurer la rédaction du compte-rendu. Celui-ci doit être clair et concis. En suivant le canevas, le rédacteur doit analyser les faits et les chiffres en apportant un commentaire sur l'impact favorable ou défavorable du risque. Il doit, par ailleurs, éviter les descriptions qui ne seront pas utiles afin de faciliter la lecture et permettre la compréhension auprès des lecteurs /validateurs des filières commerciales et risque.

De plus, chaque commercial a à sa disposition une fiche de poste dans laquelle les tâches qu'il est tenu d'accomplir sont clairement détaillées. Dans notre contexte, nous avons retenu deux situations très particulières où la tâche de traitement de dossier de crédit et celle de rédaction de compte-rendu ne semblent pas figurer parmi les prérogatives assignées au poste. C'est le cas de l'attaché commercial et celui du responsable d'agence.

Toutefois, ces deux derniers semblent justifier cette dérogation aux normes établies par la banque S, par un souci de répondre à un besoin imminent. Ainsi, l'intérêt général de la banque S les oblige à outrepasser certaines règles organisationnelles.

Cependant, l'analyse de la tâche prescrite est nécessaire mais insuffisante à l'analyse du travail. En effet, on ne peut la dissocier de l'analyse de l'activité en situation.

Nous allons essayer lors de la prochaine étape de notre analyse d'identifier les paramètres qui définissent l'activité réelle de rédaction des comptes-rendus.

3. ANALYSE DES SITUATIONS DE RÉDACTION DE COMPTES-RENDUS

Comme nous l'avons déjà mentionné, la rédaction d'un compte-rendu ne relève pas d'une tâche réservée à un poste en particulier. En effet, quatre professionnels occupants des postes différents ont en commun la tâche de rédaction de compte-rendu d'analyse de dossier de crédit.

Après avoir accompagné nos quatre commerciaux tout au long de leurs activités respectives de rédaction de leurs comptes-rendus, nous avons recueilli bon nombre d'éléments susceptibles de nous aider au mieux dans notre compréhension de l'apport que peut apporter une classe de situation à la réalisation de l'activité.

En effet, nous partons de quatre classes de situations, c'est-à-dire celles relatives à chacun de nos quatre commerciaux. Cependant, notre analyse se restreint aux quatre cas observés, nous n'avons pas la prétention de généraliser ces situations à tous les autres commerciaux de la banque S occupant les mêmes postes.

Nous procédons dans l'analyse de ces situations en trois étapes. D'abord, en fonction de la particularité du poste de chaque rédacteur. Ensuite, nous analyserons la situation par rapport aux éléments externes se rapportant généralement au dossier de crédit (degré de connaissance du client, passif avec le client, délai de traitement de la demande, utilisation d'un ancien compte-rendu). En dernier lieu nous allons centrer notre analyse sur les éléments internes se rapportant à la personne du rédacteur (rapport avec la langue française, formation initiale, années d'exercices, différents postes occupés).

3.1 Le chargé d'affaires coporate

3.1.1 Descriptif du poste

Comme nous l'avons vu, lors de l'analyse de la tâche prescrite, le descriptif du poste du chargé d'affaires (annexe 3.1, pp.217-219) définit très clairement la tâche relative au traitement du dossier de crédit.

Par ailleurs, nous constatons que le chargé d'affaires coporate occupe un poste très polyvalent dans lequel il est responsable de plusieurs actions à la fois.

À côté de la tâche, objet de notre travail de recherche, qu'est le traitement des dossiers de crédit (montage du dossier de crédit et rédaction du compte-rendu de crédit), ce dernier mène une action commerciale. Il est tenu, entre autres, de développer les ouvertures de comptes par la mise en œuvre d'actions de recommandation et de prospection, de valoriser et de développer l'équipement de ses clients en produits et services bancaires. Il doit aussi participer activement à la réalisation des objectifs commerciaux locaux, nationaux et internationaux ainsi qu'aux opérations commerciales (challenges, lancement de nouveaux produits...).

En plus de ces deux actions (action commerciale et celle relative au crédit), le chargé d'affaires coporate s'occupe de la supervision des engagements de son portefeuille puisqu'il se charge, entre autres, d'assurer le recouvrement à l'amiable (appels téléphoniques, visite et courriers) des créances en phase commerciale et de transmettre les dossiers au contentieux lors de l'échec du recouvrement à l'amiable.

3.1.2 Éléments externes (se rapportant au dossier de crédit)

a- Degré de connaissance du client

Dans cette situation de rédaction de compte-rendu, le chargé d'affaires coporate traite du dossier d'un client avec lequel il a une relation récente. En effet, ce commercial arrive d'une autre wilaya se situant à 300 km du centre d'affaires dans lequel il vient d'être recruté.

Les informations qu'il a de son client viennent essentiellement des comptes-rendus d'analyse des dossiers de crédits des années précédentes, relatifs à ce dernier.

b- Passif avec le client

Le client a une relation considérée comme solide avec la Banque S, cette relation date de 2011. Le client a annuellement bénéficié depuis de lignes de financement d'exploitation et de leasing, objet de la demande de renouvellement.

c- Délai de traitement de la demande

Le chargé d'affaires corporate avait un délai qu'il estimait très court, puisqu'il devait finaliser le dossier en cinq jours. D'autant plus qu'il avait deux autres dossiers de crédit en attente de traitement.

d- Utilisation d'un ancien compte-rendu

Le chargé d'affaires corporate a déclaré ne pas avoir recours à un ancien compte-rendu dans la réalisation de son activité de rédaction.

Lors de notre observation de l'activité de rédaction, nous avons noté que ce dernier consulte le compte-rendu de ce client de l'année précédente afin de recueillir des informations concernant l'historique de la relation. Toutefois, quand il s'agit de rédiger la synthèse, les commentaires et les conclusions, le rédacteur efface systématiquement ceux de l'année précédente et commence à rédiger à partir de ces propres notes.

3.1.3 Éléments internes (se rapportant au rédacteur)

a. Rapport avec la langue française

Le chargé d'affaires corporate nous avait déclarés lors de son entretien, qu'il était issu d'une famille dans laquelle la langue française occupe une place très importante. Il a donc appris le français dès son plus jeune âge. C'est une langue qu'il considère maîtriser aussi bien à l'oral qu'à l'écrit.

b. Formation initiale

Le chargé d'affaires a fait une formation initiale de trente semaines à l'École supérieure des banques (ESB). Cette formation a été sanctionnée par un Brevet Supérieur de Banque (BSB).

Selon les informations contenues dans le site officiel de l'ESB, ce cycle de formation prépare les élèves à exercer dans les services d'exploitation des institutions bancaires et financières.

La formation orientée vers les aspects appliqués et opérationnels des activités bancaires et financières vise l'intégration rapide des diplômés dans leur entreprise, l'acquisition de connaissances théoriques permettant aux lauréats d'améliorer constamment leur qualification et d'évoluer dans leur carrière.

Au terme de leur formation, les élèves auront acquis :

- des connaissances générales économiques et financières,
- des techniques leur permettant de maîtriser les opérations courantes de banque,
- des capacités à organiser leur travail et à communiquer.

c. Années d'exercice

Le chargé d'affaires corporate accumule une expérience de plus de onze (11) ans dans le domaine des banques.

d. Différents postes occupés

Le chargé d'affaires corporate a occupé les postes suivants :

- Chargé de crédit principal dans une agence commerciale d'une banque publique : c'est un poste qu'il a occupé durant une période de quatre (04) ans et dans lequel il se chargeait principalement de la tâche de traitement des dossiers de crédit et de la rédaction des comptes-rendus s'y afférant.
- Chargé de clientèle de professionnels dans une agence commerciale de la banque S : c'est un poste qu'il a occupé durant une période de quatre (03) ans dans lequel il se chargeait de plusieurs tâches à la fois parmi lesquelles figure celle relative à la rédaction des comptes-rendus de demande de crédit de la clientèle de professionnels.
- Chargé d'affaires corporate dans un autre centre d'affaires de la banque S se situant dans une autre wilaya : c'est un poste qu'il a occupé durant une période de quatre (04) ans.
- Chargé d'affaires corporate au centre d'affaires de la banque S terrain de notre recherche : c'est un poste qu'il occupe depuis moins d'un an.

3.2 L'attaché commercial

3.2.1 Descriptif du poste

En analysant le descriptif du poste de l'attaché commercial (annexe 3.2, pp. 220-221), nous constatons que la tâche relative au traitement du dossier de crédit n'est pas clairement définie. En effet celle-ci ne fait pas partie des tâches allouées au poste de l'attaché commercial.

Par ailleurs, nous constatons la polyvalence de ce poste allant de l'appui commercial accordé au chargé d'affaires corporate lors des préparations des rendez-vous de ce dernier avec les clients jusqu'au traitement des opérations courantes telles que la gestion le courrier de la clientèle Corporate (envoi, réception, remise, traitement, classement...), en passant par le traitement des opérations d'après-vente en suivant le dénouement administratif des opérations de vente ainsi qu'en collectant auprès du client des documents juridiques et comptables nécessaires constituant le Dossier Unique Client.

3.2.2 Éléments externes

b. Degré de connaissance du client

Dans cette situation de rédaction de compte-rendu le chargé d'affaires corporate traite du dossier d'un client avec lequel il considère avoir une très bonne relation. En effet, il connaît ce client depuis 2014 date à laquelle il a rejoint son poste actuel.

Les informations qu'il a de son client viennent des échanges réguliers qu'il a avec ce dernier, que ce soit lors des visites ou à l'occasion des communications téléphoniques.

c. Passif avec le client

Le client a une relation avec la Banque S que l'attaché commercial considère comme solide. Cette relation date de 2002. Le client a annuellement bénéficié depuis des lignes de financement d'exploitation et de leasing, objet de la demande de renouvellement.

d. Délai de traitement de la demande

L'attaché commercial déclare avoir un délai de quinze jours pour finaliser le traitement de son dossier de crédit. De plus, il nous confie que pour atteindre les objectifs fixés, il devrait impérativement traiter trois dossiers de crédit par mois.

e. Utilisation d'un ancien compte-rendu

L'attaché commercial déclare ne pas avoir recours à un ancien compte-rendu dans sa rédaction.

3.2.3 Éléments internes

a. Rapport avec la langue française

L'attaché commercial avait déclaré lors de son entretien, qu'il avait eu la chance de pratiquer le français dès son plus jeune âge. De plus il nous avait confié que ce sont ses parents qui l'ont toujours poussé à améliorer ses compétences en langue française et que grâce à leurs efforts, il avait toujours été parmi les meilleurs à l'école dans cette matière.

b. Formation initiale

L'attaché commercial a eu une formation initiale à l'université de Blida. C'est une formation de quatre années sanctionnée d'une licence en sciences commerciales, option finance et banque.

Toutefois, nous devons préciser que la formation universitaire dont a bénéficié l'attaché commercial était exclusivement dispensée en arabe.

c. Années d'exercices

L'attaché commercial cumule un peu moins de treize (13) années d'exercice au sein de la banque S.

d. Différents postes occupés

L'attaché commercial a occupé les postes suivants :

- Guichetier payeur dans une agence commerciale de la banque S : c'est un poste qu'il a occupé durant une période de six (06) mois et dans lequel il se chargeait principalement des opérations de caisse.
- Chargé de clientèle de particuliers dans une agence commerciale de la banque S : c'est un poste qu'il a occupé durant une période de deux (02) ans dans lequel il se chargeait de plusieurs tâches à la fois parmi lesquelles figure celle relative au traitement de demande de crédit de consommation.
- Chargé de clientèle de professionnels dans une agence commerciale de la banque S : c'est un poste qu'il a occupé durant une période de trois (03) ans dans lequel il se chargeait de

plusieurs tâches à la fois parmi lesquelles figure celle relative à la rédaction des comptes-rendus de demande de crédit de la clientèle de professionnels.

- Chargé de clientèle des entreprises dans une agence commerciale de la banque S : c'est un poste qu'il a occupé durant une période de quatre (04) ans dans lequel il se chargeait de plusieurs tâches à la fois parmi lesquelles figure celle relative à la rédaction des comptes-rendus de demande de crédit de la clientèle des entreprises.
- Attaché commercial au centre d'affaires de la banque S terrain de notre recherche : c'est un poste qu'il occupe depuis plus de trois (03) ans.

3.3 Le responsable d'agence

3.3.1 Descriptif du poste

En analysant le descriptif du poste du responsable d'agence (annexe 3.2, pp. 222-225), nous remarquons que la tâche relative au traitement du dossier de crédit n'est pas clairement mentionnée.

Par ailleurs, nous constatons la polyvalence de ce poste. Le directeur d'agence joue d'abord le rôle de manager, il est responsable, entre autres, de la vérification de la taille et la cohérence des portefeuilles, l'évaluation de l'ensemble de ses collaborateurs, leur motivation ainsi que la valorisation de leur travail et de leurs compétences.

Ensuite, il joue le rôle d'animateur commercial, il est chargé d'animer les actions locales et de relayer les actions nationales sur son périmètre, de suivre la réalisation des objectifs de son point de vente, de proposer un plan d'action hebdomadaire ainsi que d'animer et planifier des réunions hebdomadaires régulières avec son équipe permettant de favoriser le suivi de l'activité, la circulation des informations et les échanges au sein de l'équipe.

Le responsable d'agence est aussi le garant du développement commercial ainsi que de la gestion de l'agence. Il est tenu, en effet de conseiller les clients et les prospects, de faire la promotion de l'ensemble des produits et de services de l'offre commerciale, de veiller à la promotion et à l'orientation des clients vers les canaux de distribution appropriés, d'identifier, de transmettre et suivre les besoins en matériel et fournitures nécessaires au fonctionnement de l'agence ainsi que de veiller et contrôler la qualité de l'accueil et des locaux et maintien et préservation des outils et des moyens mis à la disposition de l'agence.

Il supervise des engagements et des opérations sensibles comme le renouvellement des autorisations des clients de son agence ou l'autorise les dépassements ponctuels et l'octroi de crédit dans le cadre de ses limites décisionnelles

Enfin, il est le responsable de la sécurité de l'agence dans la mise en œuvre des procédures et des outils de la surveillance permanente au sein de l'agence selon l'instruction en vigueur

3.3.2 Éléments externes

a. Degré de connaissance du client

Dans cette situation de rédaction de compte-rendu le responsable d'agence traite du dossier d'un client avec lequel il considère avoir une très bonne relation. En effet, il connaît ce client depuis qu'il a rejoint son poste actuel.

Les informations qu'il a de son client viennent des échanges réguliers qu'il a avec ce dernier, que ce soit lors des visites ou à l'occasion des communications téléphoniques.

b. Passif avec le client

Le client a une relation avec la Banque S que le responsable d'agence considère comme solide. Le client a rejoint la banque S en 2013, date de la création de son affaire. Depuis, il bénéficie régulièrement du concours de la banque S dont la dernière notification portait sur la mise en place d'une ligne de découvert ainsi que de caution et Lettre de Crédit provisionnées intégralement.

c. Délai de traitement de la demande

Le responsable d'agence déclare avoir un délai de dix jours pour finaliser le traitement de son dossier de crédit. De plus, il nous confie que pour atteindre les objectifs fixés, il devrait impérativement traiter ce dossier dans les plus brefs délais.

d. Utilisation d'un ancien compte-rendu

Le responsable d'agence déclare avoir recours à un ancien compte-rendu dont les conditions sont similaires à celles du dossier qu'il traite. Lors de notre observation de l'activité de rédaction, nous avons noté que le compte-rendu utilisé comme support de rédaction est un ancien compte-rendu relatif au même client datant de l'année précédente.

Toutefois le responsable d'agence déclare prendre en charge l'analyse financière du client et justifie son recours à cet ancien compte-rendu du fait qu'il ne dispose pas d'assez de temps lui permettant de rédiger ce compte-rendu à partir d'un canevas vierge.

3.3.3 Éléments internes

a. Rapport avec la langue française

Le responsable d'agence nous a confié lors de son entretien à propos de la langue française que c'est une langue qu'il a toujours utilisée et qu'à l'école, il avait toujours eu les meilleures notes dans cette matière. De plus, il a déclaré être un passionné de lecture.

b. Formation initiale

Le directeur d'agence a eu une formation initiale à l'École supérieure de banques d'une durée de quatre années, sanctionnée par le Diplôme Supérieur des Études Bancaires (DSEB).

La formation du cycle du Diplôme Supérieur des Études Bancaires a pour but de développer chez les élèves les compétences techniques et le savoir-faire des principaux métiers de la banque et de les préparer à assumer des fonctions d'encadrement.

Les diplômés doivent être capables :

- d'appréhender l'environnement économique de la banque,
- de maîtriser les techniques bancaires,
- d'analyser la gestion d'une structure bancaire,
- de décider rationnellement après analyse des risques,
- d'organiser le travail et de communiquer efficacement,
- de perfectionner constamment leurs connaissances.

c. Années d'exercices

Le directeur d'agence accumule une expérience professionnelle de plus de quatorze (14) années dans le domaine des banques.

d. Différents postes occupés

Le directeur d'agence a occupé les postes suivants :

- Chargé de crédit principal dans une agence commerciale d'une banque publique : c'est un poste qu'il a occupé durant une période de cinq (05) ans et dans lequel il se chargeait principalement de la tâche de traitement des dossiers de crédit et de la rédaction des comptes-rendus s'y afférant.
- Analyste de crédit Sénior à la direction des risques de la Banque S : c'est un poste qu'il a occupé durant une période de deux (02) ans dans lequel il se chargeait de plusieurs tâches à la fois parmi lesquelles figure celle de l'étude et de l'analyse des dossiers de crédit reçus du réseau.
- Responsable de secteur grande entreprise à la direction des risques de la Banque S : c'est un poste qu'il a occupé durant une période de quatre (04) ans et dans lequel il se chargeait de plusieurs tâches à la fois parmi lesquelles figure celle de la supervision et du suivi au quotidien d'une équipe d'analystes senior.
- Directeur d'agence commerciale de la banque S: c'est un poste qu'il occupe depuis plus de trois (03) ans.

3.4 Le conseiller clientèle de professionnels

3.4.1 Descriptif du poste

Comme nous l'avons vu lors de l'analyse de la tâche prescrite, le descriptif du poste du conseiller clientèle de professionnels (annexe 3.2, pp. 226-228) définit très clairement la tâche relative au traitement du dossier de crédit.

Par ailleurs, nous constatons que le conseiller clientèle de professionnels occupe un poste très polyvalent dans lequel il est responsable de plusieurs actions à la fois.

Ce dernier mène une action commerciale dans laquelle figure la tâche, objet de notre travail de recherche (Formalise les comptes-rendus commerciaux avec indication claire précise des besoins de crédits et un avis sur les lignes sollicitées.)

À côté de cette tâche, le conseiller clientèle est tenu, entre autres, de développer des contacts réguliers avec la clientèle afin de renforcer la part de marché de la banque S sur le périmètre, d'analyser les besoins, appréhender les attentes de ses clients et fait des propositions commerciales adaptées.

En plus de cette action commerciale, le conseiller clientèle supervise les engagements de son portefeuille en prenant en charge, entre autres, d'étudier les demandes de prêts et de monter les dossiers de crédit de respecter scrupuleusement les conditions de mise en place des crédits, les réserves ainsi que la constitution des garanties.

Enfin, ce dernier s'occupe du traitement des opérations d'après-vente en assurant le dénouement administratif des opérations de vente.

3.4.2 Éléments externes

a. Degré de connaissance du client

Le conseiller clientèle de professionnel déclare connaître le client depuis la date de sa création qui date de trois mois.

Les informations qu'il a de son client viennent des échanges réguliers qu'il a avec ce dernier, que ce soit lors des visites ou à l'occasion des communications téléphoniques.

b. Passif avec le client

La banque S a accordé un leasing au client, il y a de cela trois mois ce qui correspond à la date de création de son affaire

c. Délai de traitement de la demande

Le conseiller de clientèle de professionnels déclare avoir un délai d'une semaine pour finaliser le traitement de son dossier de crédit. De plus, il nous confie que pour atteindre les objectifs fixés, il devrait impérativement finir le dossier en deux jours afin de pouvoir traiter les autres dossiers en attente.

d. Utilisation d'un ancien compte-rendu

Le conseiller de clientèle de professionnels déclare avoir recours à un ancien compte-rendu dont les conditions sont similaires à celles du dossier qu'il traite. Il s'agit d'un ancien compte-rendu relatif à la même activité du client ainsi qu'à la même demande de crédit.

Il justifie son recours à un ancien compte-rendu du fait qu'il ne dispose pas d'assez de temps lui permettant de rédiger ses comptes-rendus à partir d'un canevas vierge.

3.4.3 Éléments internes

a. Rapport avec la langue française

Le conseiller clientèle de professionnels déclare avoir été initié à la langue française depuis son plus jeune âge. Ayant une mère enseignante de français, ce dernier était encouragé à lire et à écrire en français.

b. Formation initiale

Le conseiller clientèle de professionnels a eu une formation initiale à l'université de Blida. C'est une formation de quatre années sanctionnée d'une licence en sciences commerciales, option finance et banque.

Toutefois, nous devons préciser que la formation universitaire dont a bénéficié l'attaché commercial était exclusivement dispensée en arabe.

c. Années d'exercices

Le conseiller clientèle de professionnels cumule une expérience professionnelle de plus de douze (12) années dont neuf (09) ans passés dans le domaine des banques.

d. Différents postes occupés

- Gestionnaire commercial dans une boîte privée: c'est un poste qu'il a occupé durant une période de trois (03) ans et dans lequel il s'occupait du suivi des devis, des factures

clients, prenait en charge les relances et transmettait aux clients les informations relatives aux coûts ainsi qu'aux délais de livraison des produits.

- Guichetier payeur dans une agence commerciale de la banque S : c'est un poste qu'il a occupé durant une période d'un an et dans lequel il se chargeait principalement des opérations de caisse.
- Chargé de clientèle de particuliers dans l'agence commerciale de la banque S terrain de notre recherche : c'est un poste qu'il a occupé durant une période de cinq (05) ans dans lequel il se chargeait de plusieurs tâches à la fois parmi lesquelles figure celle relative au traitement de demande de crédit de consommation.
- Chargé de clientèle de professionnels dans: c'est un poste qu'il occupe depuis plus de trois (03) ans dans lequel il se charge de plusieurs tâches à la fois parmi lesquelles figure celle relative à la rédaction des comptes-rendus de demande de crédit de la clientèle de professionnels.

3.5 Synthèse et interprétation de l'analyse des situations

Ce qui ressort de notre analyse des quatre situations observées, c'est que toutes ces situations semblent détenir les mêmes caractéristiques à quelques détails près.

En effet dans les quatre situations, le rédacteur occupe un poste très polyvalent dans lequel il doit prendre en charge plusieurs tâches en même temps, dans lesquelles les tâches relatives à la gestion du client prennent une place prépondérante. Néanmoins, nous retenons le poste du responsable d'agence comme étant le poste le plus polyvalent, du fait qu'il a comme responsabilités en plus celles qui sont relatives à la gestion du personnel de l'agence.

Par ailleurs, en analysant les caractéristiques relatives au dossier de crédit, nous relevons trois cas de figure dans la connaissance avec le client, d'abord le cas de l'attaché commercial et du responsable d'agence qui ont une bonne connaissance de leurs clients puisqu'ils les connaissent depuis plusieurs années. Ensuite, le cas du chargé d'affaire corporate et du conseiller clientèle de professionnels qui ont une relation très récente avec leur client. Le premier, parce qu'il vient récemment de débiter sa carrière dans le centre d'affaires, pour cette raison, il s'appuie encore sur les informations trouvées dans les anciens comptes-rendus du client. Le second, a affaire avec un nouveau client de la banque S, il s'appuie alors, lors de sa rédaction du compte-rendu, sur un ancien compte-rendu prenant en charge le même type de client.

Pour ce qui est de la relation avec la banque S, il y a deux cas différents, celui de l'attaché commercial qui s'occupe du dossier d'un nouveau client de la banque S et le cas des autres rédacteurs qui s'occupent de clients ayant tous une relation dite solide avec la banque S.

En analysant les caractéristiques relatives aux rédacteurs, nous trouvons qu'ils ont en commun le même rapport avec la langue française qu'ils disent tous maîtriser sans difficultés particulières.

Ils ont aussi le même nombre d'année d'exercice dans le domaine des finances.

Par contre, nous relevons deux cas bien distincts concernant la formation initiale : celui du chargé d'affaires corporate et du responsable d'agence qui ont tous deux suivi un cursus dans à l'École supérieure des banque ESB et qui a été dispensé en langue française, ainsi que celui de l'attaché commercial et du conseiller de clientèle de professionnels qui ont eu une formation initiale à l'université et qui a été dispensée en langue arabe.

Pour ce qui est du dernier point qui concerne les postes occupés par nos quatre rédacteurs, nous avons le cas de l'attaché commercial et du conseiller clientèle de professionnels qui ont eu une expérience professionnelle dans le domaine des banques uniquement à la banque S. Le chargé d'affaires corporate et le responsable d'agence ont en commun une expérience dans la banque publique. Cependant, en analysant le parcours professionnel de chacun des quatre rédacteurs, il nous apparaît que celui du responsable d'agence est le plus complet dans la mesure où il a exercé au sein du BackOffice et du Front Office.

Cette analyse des situations de rédaction ainsi faite, nous allons nous intéresser dans la prochaine étape de notre analyse au produit de l'activité réelle de nos quatre commerciaux. En d'autres termes, nous allons analyser les comptes-rendus de crédit bancaire.

4. ANALYSE DES DIFFÉRENTS COMPTES-RENDUS, PRODUIT DE L'ACTIVITE DE RÉDACTION

Le développement des compétences en matière de rédaction du compte-rendu de dossier de crédit passe par la mise en évidence de sa spécificité à travers des caractéristiques de genre. D'une autre façon, il s'agit de le réduire à quelques caractéristiques qui le distinguent des autres types d'écrit, tout en minorant les risques de dispersion dans sa production.

Enfin, Nous avons choisi d'analyser ces quatre documents en nous inspirant de la grille d'analyse effectuée par Chartrand qui estime que le genre se distingue par cinq types de caractéristiques, qui sont d'ordre : « Communicationnelles, discursives, textuelles, linguistiques et graphiques. » (S.G.Chartrand, 2008, p. 26).

Ayant jugé les caractéristiques graphiques pas assez pertinentes pour notre objet de recherches, notre grille d'analyse sera constituée de quatre paramètres :

- Caractéristiques communicationnelles.
- Caractéristiques discursives.
- Caractéristiques textuelles.
- Caractéristique linguistique.

4.1 L'analyse du compte-rendu rédigé par le chargé d'affaires corporate

Compte tenu de la longueur de ce compte-rendu (annexe 4.1, pp. 230-246), nous avons centré notre analyse sur la synthèse de dossier de crédit, les différents commentaires ainsi que les conclusions. Ces passages sont les plus pertinents dans la prise de décision par le BackOffice et ce sont ceux qui présentent le plus de difficultés de rédaction selon le chargé d'affaire corporate.

Néanmoins, et même en prenant le parti de ne traiter que certains passages du compte-rendu, ces extraits retenus sont étudiés dans leur architecture ou leur organisation globale, c'est-à-dire, à travers l'ensemble des séquences qui composent un compte-rendu.

4.1.1 Caractéristiques communicationnelles

Comme nous l'avons précédemment souligné, le compte-rendu est considéré au sein de l'organisation de la banque comme la pièce angulaire du dossier de demande de crédit. Il joue un rôle de communication qui consiste en la transmission du message écrit d'un professionnel du front Office, qui est en relation permanente avec le client, à un professionnel du back Office, sur qui repose la responsabilité d'émettre la décision finale d'octroi ou non du crédit.

Dans le tableau ci-dessous, nous avons synthétisé les différents constituants de la situation de communication :

Compte-rendu	Situation de communication			
	Enonciateur	Ratificateur	Destinataire	Le but ou l'intention de communication
Annexe 3.1	Chargé d'affaires corporate	Responsable du centre d'affaires	Direction générale	avis motivé favorable à l'octroi du crédit

4.1.2 Caractéristiques discursives

Comme suite à l'analyse de ce compte-rendu, nous estimons que cet écrit est caractérisé par la présence de deux types de discours dominants.

a. Un discours informatif

Le premier discours est un discours informatif qui a pour but de transmettre des informations concernant le client, ces informations transmises permettront au personnel du Backoffice de prendre une décision finale concernant l'octroi ou non du crédit demandé.

Nous citons comme exemple la première partie de la synthèse du compte-rendu rédigé par le chargé d'affaires corporate : « *La Sarl ***est une société familiale créée en 1985 et spécialisée dans la fabrication de produits d'éclairages publics, réverbères, bancs, et mobiliers urbains.*

« *La relation fait partie du groupe **, comprenant également les Sarl ** (aménagement espaces de loisirs), *****.* » (Annexe 4.1, p.231).

« *La relation est domiciliée à nos guichets depuis 2011, et bénéficie de lignes de financement d'exploitation et leasing, objet de demande de renouvellement.* » (Annexe 4.1, p.231).

« *Notre relation commerciale avec la Sarl se caractérise par un niveau de centralisation des flux d'une moyenne de 20% de son CA, nous plaçant en 3^{ème} position derrière la **** (banque historique du groupe) et la *****.* » (Annexe 4.1, p.231).

Ici le chargé d'affaires corporate se contente de transmettre l'information telle qu'elle est sans prise de position de sa part. Il donne l'historique de la relation, présente son client ainsi que la demande de crédit faite par ce dernier.

Nous constatons aussi la présence du discours informatif dans les commentaires des différents tableaux et graphiques :

« *Les engagements chez la Banque S représentent moins de 15% des crédits globaux utilisés par la SARL. Les financements restent concentrés sur les crédits par caisse à court terme (Découvert, Spot et Escompte), qui représentent plus de 75% des financements utilisés.* » (Annexe 4.1, p.234).

« *Avec des MC nets annuels de 220 MDZD, le taux de centralisation de l'activité de la relation à nos guichets est d'une moyenne proche de 20% sur les trois derniers exercices.* » (Annexe 4.1, p.235).

« *Une forte diminution des opérations de commerce extérieur est constatée depuis 2016, où le niveau ne dépasse pas les 15 MDZD.* » (Annexe 4.1, p.237).

Dans ses différents commentaires, le chargé d'affaires s'applique à donner toutes les informations nécessaires à la prise de décision et ainsi accomplir son devoir de transparence vis-à-vis du FrontOffice.

b. Un discours argumentatif

Le discours argumentatif présent de façon importante dans ce compte-rendu a pour but de faire valoir l'opinion du chargé d'affaires corporate qui est favorable à l'octroi du crédit.

Dans la synthèse et lors de la présentation du client par la mise en valeur de ce dernier à travers sa description méliorative :

*« Aujourd'hui, le groupe est considéré comme l'un des principaux acteurs dans le domaine du luminaire, éclairages publics, et aménagements urbains. Le nom ***** est connu sur la scène nationale. »* (Annexe 4.1, p.231)

« Disposant d'une expérience avérée de plus de 30 ans dans ce domaine, l'entreprise peut se targuer de sa position de leader national. » (Annexe 4.1, p.231)

Dans les commentaires des tableaux et graphiques, par le fait d'expliquer l'exception des situations qui peuvent représenter un élément négatif dans la prise de décision finale :

« Cette situation s'explique par la nature de ses clients, dépendants des budgets de l'État. Il reste important de constater que les dépassements sont généralement régularisés des recouvrement des créances par la relation. » (Annexe 4.1, p.234)

Très souvent et de façon systématique, après la présentation d'une situation négative du client, les commentaires du chargé d'affaires corporate se terminent par une explication donnée à cette situation.

Parfois cette explication est suivie d'une proposition de remédiation à cet état de fait :

« Cette situation est expliquée par les retards enregistrés par la Banque S dans le traitement des documents comparativement aux deux autres banques de domiciliation bancaire. Un suivi particulier de ce volet sera effectué, car il impacte fortement l'évolution des flux. » (Annexe 4.1, p.237)

Dans les différentes conclusions, nous constatons la dominance du discours argumentatif.

Le chargé d'affaires corporate s'applique à consolider l'image positive de son client par l'utilisation d'un vocabulaire mélioratif :

« Présent dans le domaine depuis plus de 30 ans ; l'entreprise est considérée comme l'un des leaders dans son marché. L'implication des enfants dans la réussite de l'entreprise nous rassure par ailleurs quant à sa pérennité. » (Annexe 4.1, p.240)

*« De par son sérieux, et l'importance de ses affaires dans la scène locale, la famille *** reste l'une des plus influentes sur la place. D'ailleurs, le groupe reste fortement convoité par les banques. »* (Annexe 4.1, p.242)

« Diversification continue des produits, tout en maintenant un haut niveau de qualité des produits commercialisés, assurant le maintien de la position de la SARL.» (Annexe 4.1, p.242)

De plus, le chargé d'affaires corporate se propose de faire un travail de sensibilisation du client afin de remédier aux difficultés que peut rencontrer la relation commerciale.

« Un travail de sensibilisation est entamé avec le gérant, avec comme objectif final l'évolution des engagements de la SARL à l'intérieur des autorisations, première condition pour une croissance de notre relation commerciale. » (Annexe 4.1, p.238)

Enfin, nous relevons, la présence de l'énonciateur dans le discours dans le but de convaincre son destinataire de la solidité de son dossier et ainsi confirmer sa position favorable vis-à-vis de l'octroi du crédit :

« L'implication des enfants dans la réussite de l'entreprise nous rassure par ailleurs quant à sa pérennité. » (Annexe 4.1, p.240)

« L'endettement reste maîtrisé, malgré son importance. Malgré tous les éléments portés sur le diagnostic financier, nous restons confiants concernant la solidité financière de la SARL et de la pérennité de son activité (positionnement dans son secteur). » (Annexe 4.1, p.245)

L'intérêt de cette description méliorative du client ainsi que des différentes explications et propositions de solutions sont de garder une image positive du client et de sa relation commerciale avec la banque S. Tout ceci dans le but de convaincre le personnel du BackOffice de la solidité du dossier de demande de crédit et ainsi contribuer à la prise d'une décision favorable à l'octroi du crédit.

4.1.3 Caractéristiques textuelles

Le compte-rendu du chargé d'affaire corporate doit obéir dans sa forme aux caractéristiques textuelles stipulées dans le canevas (annexe 2.1, pp. 215-222). À ce propos, le compte-rendu qui ne suit pas la forme exigée par ce canevas fait systématiquement renvoyer le dossier de crédit au commercial pour vice de forme.

Après l'analyse une différente composante textuelle de ce compte-rendu, nous constatons que ce dernier est parfaitement conforme au canevas exigé par la direction de la Banque S. En effet, il est composé de huit rubriques :

1. Identification de la contrepartie.
2. Autorisations et notations du groupe.
3. Synthèse.
4. Objet de la demande & proposition de crédit.
5. Relation avec le client.
6. Analyse du risque.
7. Analyse prévisionnelle de la liquidité et le remboursement des crédits.
8. Recommandation finale.

Par ailleurs, la synthèse de dossier (Annexe 4.1, 231-232), bien que ne comportant aucun titre comme nous est semblée conforme à la structure de la synthèse stipulée dans canevas. (Annexe 2.1, 202-203)

Contexte de la demande.	<i>La Sarl est une société familiale créée en 1985 et spécialisée dans la fabrication de produits d'éclairages publics, réverbères, bancs, et mobiliers urbains.</i> <i>La relation fait partie du groupe *** comprenant également les SARL *** (aménagement espaces de loisirs), ***</i> <i>Aujourd'hui, le groupe est considéré comme l'un des principaux acteurs dans le domaine du luminaire, éclairages publics, et aménagements urbains. Le nom *** est connu sur la scène nationale.</i>
Description de la demande.	<i>La relation est domiciliée à nos guichets depuis 2011, et bénéficie de lignes de financement d'exploitation et leasing, objet de demande de renouvellement.</i>
Rentabilité	<i>Notre relation commerciale avec la SARL se caractérise par un niveau de centralisation des flux d'une moyenne de 20% de son CA, nous plaçant en 3^e position derrière la banque *** (banque historique du groupe) et la banque***.</i>

Risques clés et facteurs d'atténuation.	<i>Par ailleurs, le fonctionnement du compte de la SARL souligne une tendance vers des dépassements et impayés, causés par des difficultés de trésorerie qu'enregistre l'affaire.</i> <i>Cette situation s'explique par la nature de ses clients, dépendants des budgets de l'État. Il reste important de constater que les dépassements sont généralement régularisés des recouvrement des créances par la relation.</i>
Conclusion et recommandation	<i>Notre ambition sur l'exercice 2017 reste le repositionnement dans le financement de la SARL permettant un rehaussement des flux. Une attention plus particulière sera portée sur l'utilisation des autres lignes accordées, ainsi que des flux Trade de la SARL. Par ailleurs, ce dossier, portant sur un renouvellement à l'identique des anciennes lignes accordées, sera également accompagné par une ligne de caution domestique de ** MDZD, nous permettant la domiciliation d'une partie du plan de charge prévisionnel de la SARL :</i> <i>Découvert de ** MDZD</i> <i>Escompte traites de **MDZD</i> <i>Refinancement Spot de ** MDZD</i> <i>Ligne LC de ** MDZD</i> <i>Ligne OCD de ** MDZD</i> <i>Ligne caution domestique de ** MDZD</i> <i>Ligne cadre leasing de ** MDZD</i> <i>Plafond Credoc / Spot de ** MDZD</i>

Toutefois, en décomposant la synthèse selon le tableau ci-dessus, nous avons constaté que le chargé d'affaires corporate a pris le parti de ne détailler la demande de l'octroi de crédits qu'en conclusion. Il semblerait qu'il ait fait ce choix afin d'éviter la répétition et ainsi conclure sur ses propositions qui rejoignent la demande de son client.

4.1.4 Caractéristiques linguistiques

a. Sur le plan syntaxique

La caractéristique majeure de l'analyse syntaxique de ce compte-rendu, c'est la fréquence de l'apparition plus ou moins élevée de certaines formes syntaxiques comme le recours au présent de vérité générale et à la forme impersonnelle qui communique l'objectivité apparente du discours du chargé d'affaires corporate.

Dans notre analyse de la structure syntaxique de ce compte-rendu, nous nous sommes intéressés aux points suivants :

- Le présent de l'indicatif

Nous relevons la dominance de l'emploi du présent de l'indicatif qui est une caractéristique majeure du discours informatif à caractère technique.

« Cette situation **s'explique** par la nature de ses clients, dépendants des budgets de l'État. »

« Les engagements chez la Banque S **représentent** moins de 15% des crédits globaux utilisés par la SARL. » (Annexe 4.1, p. 231)

- le futur simple

Le chargé d'affaires corporate a recours à l'utilisation du futur simple dans les recommandations.

« Une attention plus particulière sera portée sur l'utilisation des autres lignes accordées, ainsi que des flux Trade de la SARL. » (Annexe 4.1, p. 231)

- Les phrases verbales

Ce sont le plus souvent des phrases verbales à structure basique (sujet/verbe/complément).

« L'entreprise enregistre de fondamentaux positifs et assez solides. » (Annexe 4.1, p. 245)

« La conservation des résultats bénéficiaires a permis un certain renforcement de la structure. » (Annexe 4.1, p. 245)

Cependant, nous avons pu relever des phrases longues à la structure plus complexe le plus souvent marquée par l'utilisation du participe présent :

« [...], nous **plaçant** en 3^e position derrière la **** (banque historique du groupe) et là *****.» (Annexe 4.1, p. 231)

« Par ailleurs, ce dossier, **portant** sur un renouvellement à l'identique des anciennes lignes accordées, sera également accompagné par une ligne de caution domestique de ** MDZD, nous **permettant** la domiciliation d'une partie du plan de charge prévisionnel de la SARL. » (Annexe 4.1, p. 231)

Par ailleurs, nous notons la dominance des phrases verbales construites avec le verbe d'état « rester ».

« La SARL **reste** bien capitalisée : Elle s'appuie sur son capital social de **** MDZD, ainsi que les réserves de plus de *** MDZD, et permettant aux fonds propres d'atteindre près de ***MDZD, soit 41% du total bilan. » (Annexe 4.1, p. 244)

« En contrepartie, les immobilisations de la SARL sont valorisées à plus de ** Md DZD. Elles **restent** essentiellement décomposées des équipements de production, et avec un niveau d'amortissement moyen de 52%. » (Annexe 4.1, p. 244)

« Son endettement financier brut à fin 2016 est de près de *****MDZD. Il **reste** fortement détenu sur les avances bancaires à court terme (92%), dont les avances sur Stocks et Factures auprès de la *****de *** MDZD, et les financements de trésorerie accordés par la *** et *****. » (Annexe 4.1, p. 244)

« Le niveau de rentabilité affiché sur la relation **reste** toutefois intéressant, et compris entre 4 et 5 MDZD sur les 3 derniers exercices. Il **reste** décomposé essentiellement des agios sur les financements par caisse. » (Annexe 4.1, p. 235)

« L'endettement financier **reste** toutefois maîtrisable par rapport aux fonds propres de la SARL. *****s'établit à 0.71 sur les deux derniers exercices. » (Annexe 4.1, p. 244)

« L'augmentation la plus importante **reste** celle du poste client (+*** MDZD), notamment en 2016 en raison des retards de paiements enregistrés sur les créances détenues sur les organismes publics.» (Annexe 4.1, p. 244)

L'utilisation de ce verbe d'état est toutefois plus marquée dans les différents commentaires des tableaux et graphiques. Cela peut s'expliquer par le caractère descriptif des différents commentaires.

- Les phrases nominales

Nous remarquons l'utilisation de la phrase nominale dans la synthèse :

« -Découvert de ** MDZD

-Escompte traites de ** MDZD

- Refinancement Spot de ** MDZD

- Ligne LC de ** MDZD

- Ligne OCD de ** MDZD

- Ligne caution domestique de ** MDZD

- Ligne cadre leasing de ** MDZD

- Plafond Credoc / Spot de ** MDZD » (Annexe 4.1, p. 232)

Le chargé d'affaires a recours à ce type de phrases dans le but de récapituler les différentes composantes de la demande de crédit du client.

De plus, nous constatons l'utilisation fréquente des phrases nominales dans les commentaires :

« Tendance exclusivement débitrice du solde.

« Fréquents dépassements sur l'autorisation de découvert » (Annexe 4.1, p. 236)

*« Trésorerie annuelle à caractère déficitaire, essentiellement causé par la distribution des dividendes, dépassant les ** MDZD par an durant 2015 et 2016. » (Annexe 4.1, p. 245)*

Le chargé d'affaires a recours à ce type de phrase pour cibler l'information qu'il juge pertinente.

Enfin dans la conclusion :

« Diversification continue des produits, tout en maintenant un haut niveau de qualité des produits commercialisés, assurant le maintien de la position de la Sarl. » (Annexe 4.1, p. 242)

« Niveau d'activité en relative stabilité, tenant compte notamment du ralentissement des commandes étatiques. » (Annexe 4.1, p. 242)

Le commercial utilise les phrases nominales pour donner des informations concises et précises en mettant en valeur l'élément qu'il juge être le plus important dans la prise de décision.

- **Les tournures impersonnelles**

C'est une marque de l'objectivation du discours du chargé d'affaires corporate. Nous avons pu relever l'exemple suivant :

« Il reste important de constater que les dépassements sont généralement régularisés des recouvrement des créances par la relation. » (Annexe 4.1, p. 231)

- **la forme passive**

L'utilisation de la forme passive est aussi une forme d'objectivation du discours.

La synthèse est la partie dans laquelle la forme passive est la plus utilisée, ce qui peut être justifié par le discours informatif objectivé qui marque cette partie.

*« La SARL ***** est domiciliée à nos guichets depuis Mai 2011. » (Annexe 4.1, p. 231)*

« Aujourd'hui, le groupe est considéré comme l'un des principaux acteurs dans le domaine du luminaire, éclairages publics, et aménagements urbains. » (Annexe 4.1, p. 231)

*« Le nom ***** est connu sur la scène nationale. » (Annexe 4.1, p. 231)*

Dans les commentaires, dominés par le discours argumentatif cette forme est bien moins présente.

« *Aucune coupure sur découvert n'est enregistrée* » (Annexe 4.1, p. 236)

Dans les conclusions qui sont le plus souvent à caractère subjectif, nous notons toutefois une phrase à la forme passive.

« *Un travail de sensibilisation est entamé avec le gérant, avec comme objectif final l'évolution des engagements de la SARL à l'intérieur des autorisations, première condition pour une croissance de notre relation commerciale* » (Annexe 4.1, p.238)

b. Sur le plan lexical

Nous pouvons citer à titre d'exemple les caractéristiques suivantes :

- Le lexique technique

Nous relevons la fréquente utilisation de certaines expressions propres aux techniques d'analyse bancaire comme : « tendance baissière », « *Tendance exclusivement débitrice* », « tendance haussière », « *tensions de trésorerie* », « *dégradation de trésorerie* », « *Augmentation des flux* ».

« *De ce fait, le BFR de la SARL connaît une tendance haussière, pour passer de *** MDZD à plus de ***** MDZD.* » (Annexe 4.1, p.244)

« *L'augmentation du BFR s'était ressentie directement par une dégradation de sa trésorerie.* » (Annexe 4.1, p.244)

Ce sont des expressions que le chargé d'affaires corporate utilise, dans la rédaction des différents commentaires de graphiques, pour décrire la situation financière du client, en parlant de l'utilisation de ses comptes courants ainsi que de son bilan financier.

L'emploi de certains termes courants de la langue française avec

- Le lexique à caractère mélioratif

Nous avons constaté l'abondance des termes mélioratifs utilisés par le chargé d'affaires corporate pour décrire son client :

« *L'affaire active dans un **secteur porteur**.* » (Annexe 4.1, p.241)

« Grâce à des **produits de qualité**, et un design en **perpétuel développement**. L'entreprise est considérée comme l'un des **leaders dans son domaine**, ses principaux concurrents restent *** ». (Annexe 4.1, p.241)

« De par son **sérieux**, et l'**importance de ses affaires** dans la scène locale, la famille *** reste l'une des plus **influentes** sur la place. D'ailleurs, le groupe reste **fortement convoité** par les banques. » (Annexe 4.1, p.242)

L'utilisation de ce lexique mélioratif a pour but, comme nous l'avons déjà expliqué, de convaincre le personnel du BackOffice de la solidité du dossier de demande de crédit et ainsi contribuer à la prise d'une décision favorable à l'octroi du crédit.

- **Champ lexical de la confiance**

Nous avons, par ailleurs, relevé dans les conclusions l'utilisation par le chargé d'affaires du lexique relatif à la confiance pour souligner son entière confiance en la solvabilité de son client :

« L'implication des enfants dans la réussite de l'entreprise nous **rassure** par ailleurs quant à sa pérennité. » (Annexe 4.1, p.240)

« Nous restons **confiants** concernant la solidité financière de la SARL et de la pérennité de son activité (positionnement dans son secteur). » (Annexe 4.1, p.245)

c. **Sur le plan morphologique**

Nous citons à titre d'exemple :

- **L'emploi d'anglicismes**

Dans la mesure où les concepts relatifs aux banques et finances sont internationaux, le vocabulaire de la banque reste sensiblement le même d'une langue à l'autre. Il est caractérisé par la dominance de l'anglais comme langue internationale. Nous avons pu relever les exemples suivants : « *leasing* », « *side business* », « *Spot* », « *Agios* », « *Comex* ». Ces termes empruntés à l'anglais sont des termes purement techniques.

- **L'emploi d'abréviations**

Les abréviations sont l'une des caractéristiques principales des écrits techniques et scientifiques. Nous pouvons relever dans ce compte-rendu analysé les exemples suivants :

« CA »: chiffre d'affaires.

« LC »: lettre de crédit.

« PNB » : produit net bancaire.

« CC » : compte client.

« Credoc » : crédit documentaire.

« MC » : montant du crédit.

Enfin, comme dernière remarque concernant les caractères linguistiques de ce compte-rendu, nous tenons à signaler la présence de certaines erreurs d'inattention qu'a dû commettre le chargé d'affaire lors de la rédaction de certaines phrases citées en exemple. Nous avons par ailleurs encadré certains exemples comme : « maintient » au lieu de « maintien », « quand à » au lieu de « quant à », « a permit » au lieu de « a permis ». Toutefois, la récurrence de ces erreurs nous pousse à croire que ce dernier a peut-être calqué son analyse sur un modèle qu'il reproduit à chaque fois en gardant les mêmes phrases.

4.2 L'analyse du compte-rendu rédigé par l'attaché commercial

Compte tenu de la longueur de ce compte-rendu (annexe 4.2, pp. 247-260), nous nous sommes intéressée lors de notre analyse à la synthèse de dossier de crédit, les différents commentaires ainsi que les conclusions. Ces passages sont les plus pertinents dans la prise de décision par le BackOffice, et ce sont ceux qui présentent le plus de difficultés de rédaction selon l'attaché commercial.

Néanmoins, et même en prenant le parti de ne traiter que certains passages du compte-rendu, ces extraits retenus sont étudiés dans leur architecture ou leur organisation globale, c'est-à-dire à travers l'ensemble des rubriques qui composent un compte-rendu.

4.2.1 Caractéristiques communicationnelles

Comptes-rendus	Situation de communication			
	Enonciateur	Ratificateur	Destinataire	Le but ou l'intention de communication
Annexe 3.2	Attaché commercial	Chargé d'affaire Corporate/ Responsable du centre d'affaire	Direction régionale	avis motivé favorable à l'octroi du crédit

4.2.2 Caractéristiques discursives

Suite à l'analyse de ce compte-rendu, nous estimons que cet écrit est caractérisé par la présence de deux types de discours dominants.

a. Un discours informatif

Le premier discours est un discours informatif qui a pour but de transmettre des informations concernant le client, ces informations transmises permettront au personnel du backoffice de prendre une décision finale concernant l'octroi ou non du crédit demandé.

La synthèse est très marquée par ce type de discours, nous citons les exemples suivants :

« La présente demande s'inscrit dans le cadre du renouvellement des lignes de crédit arrivées à échéance le 10.07.2017. » (Annexe 4.2, pp. 248). Ou encore : « La demande porte sur un renouvellement, avec adaptation des lignes de crédit d'exploitation :

- Découvert de ** MDZD ;
- Refinancement Spot à ** MDZD ;
- Ligne Credoc à ** MDZD. » (Annexe 4.2, pp. 248).

L'attaché commercial dans cette partie du compte-rendu se contente de donner les informations qu'il juge nécessaire à la validation de l'octroi de crédit.

Nous constatons également la présence du discours informatif dans les commentaires des différents tableaux et graphiques :

« Le planning des importations sous dossier fait ressortir des achats totalisant **MDZD dont **MZD en LC pour l'exercice 2017. » (Annexe 4.2, pp. 249).

« Les mouvements d'affaires de l'entreprise restent partagés entre notre Banque et la BEA, avec une primauté vers notre Banque, Les mouvements sont en hausse depuis 2015, suite à la possibilité de l'entreprise à importer en remise documentaire. Représentant plus de 66% des mouvements d'affaires 2016. » (Annexe 4.2, pp. 250).

« Le fonctionnement du compte courant reste largement dominé par les encaissements de chèque au crédit du compte, et au règlement des importations à son débit. Le PNB généré avec l'entreprise reste relativement modeste au vu de sa taille et à son cycle d'exploitation maîtrisé, il reste quasi exclusivement représenté par les commissions, notamment liées au commerce extérieur. » (Annexe 4.2, pp. 250).

Dans ses différents commentaires, l'attaché commercial s'applique à donner toutes les informations nécessaires à la prise de décision et ainsi accomplir son devoir de transparence vis-à-vis de la direction régionale.

b. Un discours argumentatif

Le discours argumentatif présent dans ce compte-rendu, a pour but de faire valoir l'opinion de l'attaché commercial qui est favorable à l'octroi du crédit.

Dans la synthèse, dominée par un discours informatif, nous pouvons cependant retrouver le discours argumentatif dans la rubrique rentabilité, à travers la description méliorative de la situation financière du client.

« Malgré son statut d'entreprise de négoce, son niveau de rentabilité reste très intéressant, d'une moyenne dépassant les 15% de son CA.» (Annexe 4.2, pp. 248).

Dans les commentaires bien qu'également marqués par le discours informatif, nous notons toutefois le positionnement du rédacteur à travers l'explication d'une situation déficitaire du compte bancaire du client.

*« Les flux de trésorerie **alternants** entre les excédents et les déficits durant les trois derniers exercices. Le déficit de 2016 est dû à l'évolution du BFR. »* (Annexe 4.2, pp. 258).

Dans les différentes conclusions, nous constatons la dominance du discours argumentatif. L'attaché commercial s'applique à consolider l'image positive de son client par l'utilisation d'un vocabulaire mélioratif :

*« Le secteur reste porteur. L'entreprise a réussi à **se frayer un nom** et une réputation dans le domaine, devenant un acteur apprécié par ses partenaires commerciaux, qu'ils soient clients ou fournisseurs. »* (Annexe 4.2, pp. 255).

« Entreprise opérant dans un secteur en évolution. Son niveau d'activité reste intéressant, et son influence dans son secteur est réelle, vu que l'entreprise reste appréciée par tous ses partenaires commerciaux. » (Annexe 4.2, pp. 256).

Enfin, nous relevons, la présence de l'énonciateur dans le discours dans le but de convaincre son destinataire de la solidité de son dossier et ainsi confirmer sa position favorable vis-à-vis de l'octroi du crédit :

*« Au vu de notre historique de relation, et tenant compte de l'absence de tout incident, et du professionnalisme dont fait preuve le gérant dans la gestion de sa relation commerciale, nous sommes favorables pour le **maintient** de notre partenariat avec cette entreprise. »* (Annexe 4.2, pp. 252).

*« Actuellement, l'évolution de son activité nous permet de nous rassurer **quant à** la qualité de la gestion de son entreprise. »* (Annexe 4.2, pp. 254).

L'intérêt de cette description méliorative est de garder une image positive du client et de sa relation commerciale avec la banque S. Tout ceci dans le but de convaincre le valideur de la direction régionale de la solidité du dossier de demande de crédit et ainsi contribuer à la prise d'une décision favorable à l'octroi du crédit.

4.2.3 Caractéristiques textuelles

Les comptes-rendus rédigés par l'attaché commercial doivent obéir dans leur forme aux caractéristiques textuelles stipulées dans le canevas de rédaction de compte-rendu d'analyse de dossier de crédit des petites et moyennes entreprises (annexe 2.1, pp. 215-222). À ce propos, le compte-rendu qui ne suit pas la forme exigée par ce canevas fait systématiquement renvoyer le dossier de crédit au commercial pour vice de forme.

Après l'analyse une différente composante textuelle de ce compte-rendu, nous constatons que ce dernier est parfaitement conforme au canevas exigé par la direction de la Banque S. En effet, il est composé de huit rubriques :

1. Identification de la contrepartie.
2. Autorisations et notations du groupe.
3. Synthèse.
4. Objet de la demande & proposition de crédit.
5. Relation avec le client.
6. Analyse du risque.
7. Analyse prévisionnelle de la liquidité et le remboursement des crédits.
8. Recommandation finale.

Par ailleurs, la synthèse de dossier (Annexe 4.2, p. 248), comporte tous les titres de la synthèse stipulée dans le canevas (Annexe 2.1, 202-203). Cependant, nous remarquons, dans le contexte de la demande, l'absence de la présentation de l'activité du client.

Contexte de la demande :
<i>La présente demande s'inscrit dans le cadre du renouvellement des lignes de crédit arrivées à échéance le 10.07.2017</i>
Description de la demande :
<i>La demande porte sur un renouvellement, avec adaptation des lignes de crédit d'exploitation :</i> - Découvert de *** MDZD ; - Refinancement Spot à *** MDZD ; - Ligne Credoc à *** MDZD. <i>Avec plafond Spot – LC à *** MDZD.</i>
Risques clés et facteurs d'atténuation :
<i>L'étude du dossier démontrera l'absence de risques particuliers liés au financement de la présente société.</i>
Rentabilité :
<i>Malgré son statut d'entreprise de négoce, son niveau de rentabilité reste très intéressant, d'une</i>

moyenne dépassant les 15% de son CA.

Conclusion et recommandation :

L'objectif reste la fidélisation de cette relation qui se distingue par le respect de ses engagements et par l'absence d'incidents à nos guichets.

Nous notons toutefois, que dans le contexte de la demande l'attaché commercial n'a pas jugé nécessaire de présenter l'activité du client comme il est exigé dans le canevas. Quant à la rubrique conclusions et recommandation, elle n'est pas du tout conforme à celle mentionnée dans le canevas qui stipule la nécessité de préciser l'intérêt de la banque en matière de rentabilité et de stratégie commerciale, ainsi que la Confirmation du type de financement, le montant et durée et les conditions auxquelles est accordée la demande.

4.2.4 Caractéristiques linguistiques

a. Sur le plan syntaxique

Dans notre analyse de la structure syntaxique de ce compte-rendu, nous nous sommes intéressés aux points suivants :

- Le présent de l'indicatif

Nous relevons la dominance de l'emploi du présent de l'indicatif qui est une caractéristique majeure du discours informatif à caractère technique.

« La présente demande s'inscrit dans le cadre du renouvellement des lignes de crédit arrivées à échéance le 10.07.2017. » (Annexe 4.2, p.248)

« La demande porte sur un renouvellement, avec adaptation des lignes de crédit d'exploitation. » (Annexe 4.2, p.248)

- le futur simple

L'attaché commercial a recours à l'utilisation du futur simple dans les prévisions.

« Liquidité qui sera excédentaire en 2017, sauf important changement dans le cycle d'exploitation ou conditions commerciales appliquées par (ou sur) l'entreprise. » (Annexe 4.2, p.249)

- Les phrases verbales

Ce sont majoritairement des phrases longues, l'attaché commercial n'a quasiment pas eu recours aux phrases simples dans la rédaction de son compte-rendu.

Ce sont des phrases complexes, le plus souvent construites par la juxtaposition de plusieurs propositions à l'aide de virgules.

« À l'ouverture de notre première agence à Blida, en 2004 ; l'entreprise a procédé au transfert de ses comptes à ces guichets, pour des raisons de proximité ; la gestion de son compte fut ensuite transférée à l'agence Multi-Marché en 2007 à son ouverture. » (Annexe 4.2, p.250)

« Les mouvements d'affaires de l'entreprise restent partagés entre notre Banque et la banque ***, avec une primauté vers notre Banque, les mouvements sont en nette hausse depuis 2015, suite à la possibilité de l'entreprise à importer en remise documentaire représentant plus de 66% des mouvements d'affaires 2016. » (Annexe 4.2, p.250)

« La société *** est une ancienne PME domiciliée à nos guichets, l'ouverture de son compte commercial remonte à 2002 ; lors de son ouverture au niveau de l'agence ***. » (Annexe 4.2, p.250)

« Dans un contexte économique particulier impactant l'ensemble des importateurs, l'activité de l'affaire survie aisément avec un taux de marque en amélioration sur les trois ans d'études, qui vient de gagner 6pts en 2016, ce ratio reste confortable pour une société de négoce, et largement aux moyennes habituellement constatées. » (Annexe 4.2, p.257)

Cependant, nous avons pu relever l'utilisation du pronom relatif, du participe présent ainsi que du participe passé :

« L'objectif reste la fidélisation de cette relation **qui** se distingue par le respect de ses engagements et par l'absence d'incidents à nos guichets. » (Annexe 4.2, p.248)

« Niveau d'activité de la société en recul en 2016 comparativement à 2015 et 2014, suite au changement de la politique commerciale, **basée** sur la commercialisation directe en faveur des clients finaux de l'entreprise, notamment au sud, au lieu de passage par les grossistes et intermédiaires. » (Annexe 4.2, p.257)

« Les flux de trésorerie **alternants** entre les excédents et les déficits durant les trois derniers exercices. » (Annexe 4.2, p.258)

« La situation financière de l'entreprise est parfaitement équilibrée, avec une capitalisation intéressante, **permettant** de dégager un fonds de roulement convenable, **couvrant** l'intégralité des investissements de la société, et **finançant** intégralement son cycle d'exploitation. » (Annexe 4.2, p.258)

Par ailleurs, nous notons la dominance des phrases verbales construites avec le verbe d'état « rester ».

« Malgré son statut d'entreprise de négoce, son niveau de rentabilité **reste** très intéressant, d'une moyenne dépassant les 15% de son CA.» (Annexe 4.2, p.248)

« Le fonctionnement du compte courant **reste** largement dominé par les encaissements de chèque au crédit du compte, et au règlement des importations à son débit. Le PNB généré avec l'entreprise **reste** relativement modeste au vu de sa taille et à son cycle d'exploitation maîtrisé, il **reste** quasi exclusivement représenté par les commissions, notamment liées au commerce extérieur. » (Annexe 4.2, p.250)

« Étant le seul actionnaire de l'entreprise. Mr *** **reste** le seul décideur sur la stratégie et l'activité de l'entreprise.» (Annexe 4.2, p.254)

« Le secteur **reste** porteur. » (Annexe 4.2, p.255)

« Son niveau d'activité **reste** intéressant, et son influence dans son secteur est réelle, vu que l'entreprise **reste** appréciée par tous ses partenaires commerciaux.» (Annexe 4.2, p.256)

« La capitalisation de l'entreprise (29,5 MDZD) **reste** convenable comparativement à sa taille et à son type d'activité. En 2016, le capital social représente à lui seul 25% du total bilan. » (Annexe 4.2, p.257)

« Les stocks en hausse **restent** le principal poste à l'actif du bilan, en raison de la politique commerciale du gérant, basée sur la disponibilité en continu de ses produits. » (Annexe 4.2, p.257)

L'utilisation de ce verbe d'état est toutefois plus marquée dans les différents commentaires des tableaux et graphiques. Cela peut s'expliquer par le caractère descriptif des différents commentaires.

- Les phrases nominales

Nous remarquons qu'excepté dans la synthèse, l'attaché commercial n'utilise que très rarement les phrases nominales dans la rédaction de son compte-rendu:

- « -Découvert de *** MDZD ;
- Refinancement Spot à *** MDZD ;

Ligne Credoc à *** MDZD.» (Annexe 4.2, p.248)

L'attaché commercial a recours à ce type de phrases dans le but de récapituler les différentes composantes de la demande de crédit du client.

- **la forme passive :**

La forme passive est une forme d'objectivation du discours. Après analyse de ce compte-rendu, nous n'avons pu relever que très peu de phrases construites à la forme passive.

« *La ligne SPOT de ***MDZD est destinée au refinancement des importations et droits de douanes.* » (Annexe 4.2, p.249)

« *Toutes les garanties et conditions arrêtés lors du dernier accord de crédit ont été respectés.* » (Annexe 4.2, p.249)

b. Sur le plan lexical

Nous pouvons citer à titre d'exemple les caractéristiques suivantes :

- **Le lexique technique :**

Nous relevons la fréquente utilisation de certaines expressions propres aux techniques d'analyse bancaire comme : « *tendance créditrice* », « *situations débitrices* », « *tendance haussière* », « *régression du chiffre d'affaires* ».

« *L'historique du compte courant de la société en 2016 à ce jour confirme la **tendance créditrice** de son fonctionnement.* » (Annexe 4.2, p.251)

« *Quelques **situations débitrices** sont enregistrées, mais rapidement résorbées, aucun dépassement enregistré durant cette période.* » (Annexe 4.2, p.251)

« *Celle-ci reste utilisée au besoin par le client, même si une **tendance haussière** est enregistrée sur le premier trimestre 2017.* » (Annexe 4.2, p.251)

Ce sont des expressions que l'attaché commercial utilise, dans la rédaction des différents commentaires de graphiques, pour décrire la situation financière du client, en parlant de l'utilisation de ses comptes courants ainsi que de son bilan financier.

Nous notons également l'emploi de certains termes courants de la langue française avec

- **Le lexique à caractère mélioratif :**

Nous avons constaté l'abondance des termes mélioratifs utilisés par le chargé d'affaires corporate pour décrire son client :

« *Malgré son statut d'entreprise de négoce, son niveau de rentabilité reste **très intéressant**, d'une moyenne dépassant les 15% de son CA...* » (Annexe 4.2, p.248)

« *Le secteur reste **porteur**. L'entreprise a réussi à se frayer un nom et une réputation dans le domaine, devenant **un acteur apprécié** par ses partenaires commerciaux, qu'ils soient clients ou fournisseurs.* » (Annexe 4.2, p.255)

« Entreprise opérant dans un secteur **en évolution**. Son niveau d'activité reste **intéressant**, et son influence dans son secteur est réelle, vu que l'entreprise reste **appréciée** par tous ses partenaires commerciaux. » (Annexe 4.2, p.256)

« Dans un contexte économique particulier impactant l'ensemble des importateurs, l'activité de l'affaire **survie aisément** ». (Annexe 4.2, p.257)

Comme nous l'avons déjà expliqué précédemment, l'utilisation de ce lexique mélioratif a pour but de convaincre le personnel le directeur régional de la solidité du dossier de demande de crédit et ainsi contribuer à la prise d'une décision favorable à l'octroi du crédit.

- **Champ lexical de la confiance**

Nous n'avons pu relever qu'un seul exemple :

« Actuellement, l'évolution de son activité nous permet de nous **rassurer** quant à la qualité de la gestion de son entreprise. » (Annexe 4.2, p.254)

Cette phrase a pour but de souligner l'entière confiance dans l'attaché commercial en la solvabilité de son client :

c. **Sur le plan morphologique**

Nous citons à titre d'exemple :

- **L'emploi d'anglicismes**

Nous avons pu relever les exemples suivants : « *leasing* », « *side business* », « *Spot* ». Ces termes empruntés à l'anglais sont des termes purement techniques.

- **l'emploi d'abréviations**

Les abréviations sont l'une des caractéristiques principales des écrits techniques et scientifiques. Nous pouvons relever dans ce compte-rendu analysé les exemples suivants :

« CA » : chiffre d'affaires.

« LC » : lettre de crédit.

« PNB » : produit net bancaire.

« CC » : compte client.

« Credoc » : crédit documentaire.

« MC » : montant du crédit.

« Comex » : comité exécutif.

À la fin, comme dernière remarque concernant les caractères linguistiques de ce compte rendu de crédit, nous tenons à souligner les erreurs d'inattention qu'a dû commettre l'attaché commercial lors de la rédaction certaines phrases citées en exemple où il a écrit « maintient » au lieu de « maintien », « quant à » au lieu de quant à », « arrêtés » au lieu d'arrêtées », « *ont été respectés* » au lieu de « *ont été respectées* ». Mais le fait qu'il ait reproduit plusieurs fois ces mêmes erreurs dans le texte nous laisse supposer que ce dernier a peut-être calqué son analyse sur un seul modèle qu'il reproduit à chaque fois en gardant les mêmes phrases.

Nous notons aussi une confusion de sa part, lors de la construction de certaines expressions comme « *se frayer un nom* » ou encore « *survivre aisément.* »

4.3 L'analyse du compte-rendu rédigé par le responsable d'agence

Nous avons fait le choix, dans notre analyse de ne nous intéresser qu'à la partie « synthèse de dossier » de ce compte-rendu (annexe 4.3, pp. 261-264). En effet, c'est la partie dans laquelle le travail de rédaction est le plus visible. Les autres rubriques de ce compte-rendu ne contiennent que des tableaux et des données chiffrées.

Par ailleurs, nous tenons à préciser que l'analyse de cette synthèse se fera en tenant compte du compte-rendu que le responsable d'agence a utilisé comme support de rédaction (annexe 4.4, pp. 265-267).

4.3.1 Caractéristiques communicationnelles

Dans le tableau ci-dessous, nous avons synthétisé les différents constituants de la situation de communication :

Comptes-rendus	Situation de communication			
	Enonciateur	Ratificateur	Destinataire	Le but ou l'intention de communication
Annexe 4.3	Responsable d'agence	Direction régionale	direction des risques	avis motivé favorable à l'octroi du crédit

Nous constatons que ce compte-rendu analysé est d'abord transmis à la direction régionale pour ratification qui va émettre un avis sur l'octroi du crédit. Le dossier comportant le compte-rendu est ensuite transmis à la direction des risques à qui revient la responsabilité de valider l'octroi de crédit.

4.3.2 Caractéristiques discursives

Suite à l'analyse de ce compte-rendu, nous estimons que cet écrit est caractérisé par la présence de deux types de discours dominants.

a. Un discours informatif

Le premier discours est un discours informatif qui a pour but de transmettre des informations concernant le client, ces informations transmises permettront au personnel du backoffice de prendre une décision finale concernant l'octroi ou non du crédit demandé.

Le discours informatif est beaucoup plus présent dans la partie Affaire de la synthèse du compte-rendu rédigé par le responsable d'agence (Annexe 4.3, pp. 261) :

« SARL *** est créée depuis le 12/06/2013 avec un capital initial de *** KDZD. »

« Le gérant M. ** est ingénieur en électronique, il travaille à son propre compte depuis 1997.»

« Dans un premier temps SARL *** était créée sous la dénomination **. Et depuis la dernière modification statuaire à savoir février 2014, la raison sociale de la société est devenue ***, par abréviation SARL ***, »

« Cette relation est spécialisée dans l'importation et commercialisation de matériel de téléphonie et d'anti-incendie. Elle assure aussi le service après-vente. »

Ici le responsable d'agence se contente de transmettre l'information telle qu'elle est sans prise de position de sa part. Il présente son client et donne l'historique de la relation.

Nous constatons aussi la présence du discours informatif dans la partie aspect bancaire (Annexe 4.3, pp. 262) :

« *** a rejoint notre agence depuis sa création le 21/07/2013 et nous restons son principal banquier ».

« *** a bénéficié plusieurs fois de nos concours dont la dernière notification portait sur la mise en place d'une ligne de découvert de *** MDZD, ASF de *** MDZD et de caution et LC provisionnées intégralement.»

Le responsable d'agence s'applique à donner toutes les informations nécessaires à la prise de décision et ainsi accomplir son devoir de transparence vis-à-vis du FrontOffice.

Nous notons aussi la dominance du discours informatif dans la partie Analyse des besoins de financement (Annexe 4.3, pp. 263):

« La relation nous sollicite pour les lignes suivantes :

- Découvert d'un montant de ** MDZD TBSGA+3% :
- Avances sur factures d'un montant de ** MDZD TBSGA+2,5% :
- SPOT de trésorerie : d'un montant de ** MDZD TBSGA+2,5%
- Cautions marchées à hauteur de ** MDZD (sans provision)
- Ligne OCD d'un montant de ** MDZD (sans provision)
- Une ligne CREDOC à hauteur de ** MDZD provisionné à 100%. »

Ici le responsable d'agence ne fait que présenter la demande de crédit faite par le client.

b. Un discours argumentatif

Le discours argumentatif présent de façon importante dans ce compte-rendu a pour but de faire valoir l'opinion du responsable d'agence qui est favorable à l'octroi du crédit.

Dans la partie affaire (Annexe 4.3, pp. 261) et lors de la présentation du client par la mise en valeur de ce dernier à travers sa description méliorative :

« Grâce à la notoriété du gérant, le paiement se fait par remise documentaire avec des délais de 59 jours et parfois par lettre de crédit. »

Dans la partie diagnostic financier (Annexe 4.3, pp. 262) par le fait d'expliquer l'exception des situations qui peuvent représenter un élément négatif dans la prise de décision finale. Très souvent et de façon systématique, après la présentation d'une situation négative du client, les commentaires du responsable d'agence se termine par une explication donnée à cette situation:

*« Le PNB (hors leasing) demeure à des niveaux assez modestes : ** KDZD en 2016 et ** KDzD en 2017. Ceci est dû à la faible utilisation des lignes enregistrée sur les 02 dernières années. »*

« Cette baisse est due à la conjoncture économique qu'a connue l'Algérie en 2017 marquée par une réduction de la commande publique et un assèchement de la liquidité dans la sphère privée. »

De plus dans cette partie, le responsable d'agence tient à rassurer le décideur en avant un argument de taille qu'est le nouveau plan de charge de l'entreprise. Terminant ainsi sur une note très positive :

*« Cette situation n'est guère inquiétante pour notre relation qui a su rebondir et décrocher un important plan de charge pour l'année en cours. Ce dernier fait état de commandes globales de *** MDzD dont *** MDzD réalisables en 2018. »*

Dans la partie avis et décision du responsable d'agence (Annexe 4.3, pp. 264) , nous constatons la dominance du discours argumentatif.

Le responsable d'agence s'applique à consolider l'image positive de son client par l'utilisation d'un vocabulaire mélioratif :

« Nous sommes face à des clients très sérieux qui ont fait de notre banque leur principal banquier. »

D'un autre côté, il met en évidence les arguments qui justifient sa prise de position en faveur de l'augmentation des lignes de crédit :

« Les lignes précédemment accordées étaient faiblement utilisées et ce à cause du faible montant de la ligne de découvert (3j du CA) et des conditions de provisionnement non avantageuses pour les lignes de caution (100%), OCD (50%) (Conditions revues dans le présent dossier). »

Les lignes proposées dans le présent renouvellement nous semblent en cohérence avec les besoins et le niveau d'activité de la relation.

Le niveau des lignes de trésorerie proposée ne dépasse pas 55j d'activité (CA TTC) et permettrait à la relation la réalisation de son plan de charge dans de bonnes conditions.

La ligne SPOT proposée permettra à la relation de refinancer le paiement de ses fournisseurs locaux ou étranger. »

L'intérêt de la description méliorative du client, des différentes explications ainsi que des arguments justifiant la prise de position du responsable d'agence est de convaincre le personnel du BackOffice de la solidité du dossier de demande de crédit et ainsi contribuer à la prise d'une décision favorable à l'octroi du crédit.

4.3.3 Caractéristiques textuelles

Le compte-rendu relatif à la clientèle de professionnels doit obéir, dans sa forme, aux caractéristiques textuelles stipulées dans le canevas (annexe 2.2, pp. 210-215). A ce propos, le compte-rendu qui ne suit pas la forme exigée par ce canevas fait systématiquement renvoyer le dossier de crédit au commercial pour vice de forme.

Après l'analyse des différentes composantes textuelles de la synthèse du compte-rendu, nous constatons que cette dernière a gardé la même structure que celle dans le compte-rendu utilisé comme support (annexe 4.4, pp. 265-267). Par ailleurs, cet écrit semble être conforme au canevas exigé par la direction de la Banque S. En effet, il est composé de cinq rubriques :

1. Affaire.
2. Diagnostic financier.

3. Analyse des besoins de financement.
4. Garanties.
5. Conclusion et avis du CDC PRO.

4.3.4 Caractéristiques linguistiques

a. Sur le plan syntaxique

La caractéristique majeure de l'analyse syntaxique de ce compte-rendu, c'est la fréquence de l'apparition plus au moins élevée de certaines formes syntaxiques comme le recours au présent de vérité générale et à la forme impersonnelle qui communique l'objectivité apparente du discours du responsable d'agence.

Dans notre analyse de la structure syntaxique de ce compte-rendu, nous nous sommes intéressés aux points suivants :

- Le présent de l'indicatif

Nous relevons la dominance de l'emploi du présent de l'indicatif qui est une caractéristique majeure du discours informatif à caractère technique.

« *Le gérant M. ** est ingénieur en électronique, il travaille à son propre compte depuis 1997.* » (Annexe 4.3, pp. 261)

« *Le plan d'importation présenté par le client fait état d'un volume d'importation de 61 MDzD à réaliser en 2018.* » (Annexe 4.3, pp. 261)

« *L'activité de l'entreprise est en baisse de 24% en 2017, passant de **** KDzD en 2016 à *** KDzD en 2017.* » (Annexe 4.3, pp. 262)

- Le futur simple

Le responsable d'agence a recours à l'utilisation du futur simple dans l'argumentation:

« *La ligne SPOT proposée permettra à la relation de refinancer le paiement de ses fournisseurs locaux ou étranger.* » (Annexe 4.3, pp. 264)

- Les phrases verbales

Ce sont, le plus souvent, des phrases courtes, présentes majoritairement dans la partie affaïrent (Annexe 4.3, pp. 261) :

« *Dans un premier temps SARL *** était créée sous la dénomination **.* »

« *Les associées à savoir M. ** et M. ** détiennent des parts à hauteur de 50% chacun.* »

« *L'entreprise emploie 08 personnes.* »

« *Le CS est considérable près de 12 % du TB.* »

« Les stocks représentent les commandes non encore livrées. »

« Elle assure aussi le service après-vente. »

Cependant, nous avons pu relever des phrases longues à la structure plus complexe, le plus souvent marquée par l'utilisation de propositions relatives :

« [...] la relation dispose d'un second compte au niveau de la Banque *** mais qui sert uniquement à faire transiter les recettes des contrats signés avec *** qui oblige notre relation à domicilier ces contrats à la banque **** uniquement. » (Annexe 4.3, pp. 262)

« *** a bénéficié plusieurs fois de nos concours dont la dernière notification portait sur la mise en place d'une ligne de découvert de *** Mdzd, ASF de *** Mdzd et de caution et LC provisionnées intégralement. » (Annexe 4.3, pp. 262)

- Les phrases nominales

Nous remarquons l'utilisation de la phrase nominale dans la partie analyse des besoins de financement.

Le responsable d'agence a recours à ce type de phrases dans le but de récapituler les différentes composantes de la demande de crédit du client :

« - Découvert d'un montant de ** MDzD TBSGA+3% :

- Avances sur factures d'un montant de ** MDZD TBSGA+2,5% :

- SPOT de trésorerie : d'un montant de ** MDZD TBSGA+2,5%

- Cautions marchés à hauteur de ** MDZD (sans provision)

- Ligne OCD d'un montant de ** MDZD (sans provision)

- Une ligne CREDOC à hauteur de ** MDZD provisionné à 100% » (Annexe 4.3, pp. 263)

De plus, ce dernier utilise les phrases nominales afin de présenter les différentes garanties sollicitées auprès du client ainsi que pour synthétiser les conditions d'octroi du crédit en question.

« Garanties Exigées :

- Caution personnelle de M. *** à hauteur de ** MDzD ;

- Délégation assurances MRP au profit de la Banque S à hauteur de l'actif assurable ;

- PI PRO sur la tête du gérant M. *** à hauteur de ** MDzD

Conditions :

- Développement de la double relation

- *Domiciliation de la totalité du CA à nos guichets.* » (Annexe 4.3, pp. 263-264)

Le responsable d'agence utilise les phrases nominales pour donner des informations concises et précises en mettant en valeur l'élément qu'il juge être le plus important dans la prise de décision.

- **La forme passive**

L'utilisation de la forme passive est une marque de l'objectivation du discours du responsable d'agence.

La partie affaire (Annexe 4.3, pp. 261) est la partie dans laquelle la forme passive est la plus utilisée, ce qui peut être justifié par le discours informatif objectivé qui marque cette partie.

« SARL *** est créée depuis le 12/06/2013 avec un capital initial de *** KDZD. »

« L'augmentation est faite par l'intégration des résultats antérieurs et par des apports des associés. »

Nous notons l'absence de cette forme passive dans les parties suivantes qui sont le plus souvent à caractère subjectif.

b. Sur le plan lexical

Nous pouvons citer à titre d'exemple les caractéristiques suivantes :

- **Le lexique technique**

Nous relevons la fréquente utilisation de certaines expressions propres aux techniques d'analyse bancaire comme : « assèchement de la liquidité », « baisse d'activité », « découvert ».

« Cette baisse est due à la conjoncture économique qu'a connue l'Algérie en 2017 marquée par une réduction de la commande publique et un **assèchement de la liquidité** dans la sphère privée. » (Annexe 4.3, pp. 262)

« Malgré la **baisse d'activité** enregistrée sur la dernière année la rentabilité s'est légèrement appréciée par rapport à l'année 2017. » (Annexe 4.3, pp. 262)

« L'entreprise n'a eu recours qu'à de rares occasions au **découvert**. » (Annexe 4.3, pp. 263)

Ce sont des expressions que le responsable d'agence utilise pour décrire la situation financière du client, en parlant de l'utilisation de ses comptes courants ainsi que de son bilan.

- **Le lexique à caractère mélioratif**

Nous avons constaté la présence d'un lexique mélioratif utilisé par le responsable d'agence afin de décrire le client :

« Qui a **su rebondir** et décrocher un **important** plan de charge pour l'année en cours. » (Annexe 4.3, pp. 262)

« Le CS est **considérable** près de 12 % du TB. » (Annexe 4.3, pp. 262)

« Nous sommes face à des clients **très sérieux** qui ont fait de notre banque leur principal banquier. » (Annexe 4.3, pp. 264)

L'utilisation de ce lexique mélioratif a pour but, comme nous l'avons déjà expliqué, de convaincre le personnel du BackOffice de la solidité du dossier de demande de crédit et ainsi contribuer à la prise d'une décision favorable à l'octroi du crédit.

c. Sur le plan morphologique

Nous citons à titre d'exemple :

- L'emploi d'anglicismes

Dans la mesure où les concepts relatifs aux banques et finances sont internationaux, le vocabulaire de la banque reste sensiblement le même d'une langue à l'autre. Il est caractérisé par la dominance de l'anglais comme langue internationale.

Nous avons pu relever les exemples suivants : « *leasing* », « *side business* », « *Spot* ». Ces termes empruntés à l'anglais sont des termes purement techniques.

- L'emploi d'abréviations

Les abréviations sont l'une des caractéristiques principales des écrits techniques et scientifiques. Nous pouvons relever dans ce compte-rendu analysé les exemples suivants :

« CA »: chiffre d'affaire.

« LC »: lettre de crédit.

« OCD » : ouverture de crédit documentaire.

« PNB » : produit net bancaire.

« CC » : compte client.

« Credoc » : crédit documentaire.

« MC » : montant du crédit

« MRP » : assurance multirisques professionnelle.

« FR » Fonds de roulement.

Pour finir, nous tenons à souligner le fait que tout au long de sa rédaction le responsable d'agence a fait un travail d'amélioration concernant le compte-rendu utilisé en tant que support de rédaction. En effet celui-ci a corrigé les erreurs de langue présente dans ce compte-rendu et a aussi modifié les passages concernant l'analyse financière.

4.4 L'analyse du compte-rendu rédigé par le conseiller clientèle de professionnels

Nous avons fait le choix, dans notre analyse de ne nous intéresser qu'à la partie « synthèse de dossier » de ce compte-rendu (annexe 4.5, pp. 268-270). En effet, c'est la partie dans laquelle le travail de rédaction est le plus visible. Les autres rubriques de ce compte-rendu ne contiennent que des tableaux et des données chiffrées.

Par ailleurs, nous tenons à préciser que l'analyse de cette synthèse se fera en tenant compte du compte-rendu que le conseiller de clientèle de professionnels a utilisé comme support de rédaction (annexe 4.6, pp.271-272).

4.4.1 Caractéristiques communicationnelles

Dans le tableau ci-dessous, nous avons synthétisé les différents constituants de la situation de communication :

Comptes-rendus	Situation de communication			
	Enonciateur	Ratificateur	Destinataire	Le but ou l'intention de communication
Annexe 3.3	Conseiller clientèle de professionnels	/	Responsable d'agence	avis motivé favorable à l'octroi du crédit

Nous constatons que ce compte-rendu analysé n'a qu'un seul destinataire qui est le responsable hiérarchique du conseiller clientèle de professionnels. En effet, c'est au responsable d'agence que revient la responsabilité de valider l'octroi de ce crédit.

4.4.2 Caractéristiques discursives

a. Un discours informatif

Suite à l'analyse de ce compte-rendu, nous estimons que cet écrit est caractérisé par la dominance du discours informatif.

Ce discours a pour but de transmettre des informations concernant le client afin de permettre au directeur d'agence de prendre une décision finale concernant l'octroi ou non du crédit demandé.

Nous citons comme exemple la partie « Affaire » (annexe 4.5, p. 268) dans laquelle le commercial se charge de la présentation de celle-ci.

*« Notre relation est une affaire personnelle, un grossiste de produits d'alimentation humaine récemment créée, l'affaire siège à ***** »*

*« L'entreprise propose deux principaux métiers à savoir : le commerce de gros et la distribution, ses principaux clients sont des grossistes, différentes supérettes et grandes surfaces. Les paiements se font cash. Son principal fournisseur est ***** avec qui une exclusivité de distribution a été négociée, les règlements s'effectuent par virements. »*

b. Un discours argumentatif

Le discours argumentatif, qui n'est présent que dans la dernière rubrique (annexe 4.5, p. 268), a pour but de faire valoir l'opinion du conseiller clientèle de professionnels qui est favorable à l'octroi du crédit.

Le conseiller clientèle met en valeur l'affaire à travers sa description méliorative de son client.

« Nous sommes face à une nouvelle relation agissant dans un secteur porteur, recommandée par son comptable. »

Nous pouvons noter également que le commercial marque sa présence dans son discours afin de convaincre le directeur d'agence de la solvabilité de son client.

« Nous ressentons le sérieux et la motivation de la gérante, sur ce nous sommes favorable pour le financement demandé. »

4.4.3 Caractéristiques textuelles

Le compte-rendu du conseiller de clientèle de professionnels doit obéir, dans sa forme, aux caractéristiques textuelles stipulées dans le canevas (annexe 2.2, pp. 210-215). A ce propos, le compte-rendu qui ne suit pas la forme exigée par ce canevas fait systématiquement renvoyer le dossier de crédit au commercial pour vice de forme.

Après l'analyse des différentes composantes textuelles de la synthèse du compte-rendu, nous constatons que cette dernière a gardé la même structure que celle dans le compte-rendu utilisé comme support (annexe 4.6, pp. 271-272). Par ailleurs, cet écrit semble être conforme au canevas exigé par la direction de la Banque S. En effet, il est composé de cinq rubriques :

1. Affaire.
2. Diagnostic financier.
3. Analyse des besoins de financement.
4. Garanties.
5. Conclusion et avis du CDC PRO.

4.4.4 Caractéristiques linguistiques

Après avoir analysé ce compte-rendu d'analyse des dossiers de demande de crédit bancaire, nous constatons qu'il garde les mêmes caractéristiques linguistiques du compte-rendu support de rédaction.

a. Sur le plan syntaxique

Dans notre analyse de la structure syntaxique de ce compte-rendu, nous nous sommes intéressés aux points suivants :

- Le présent de l'indicatif :

Nous relevons la dominance de l'emploi du présent de l'indicatif qui est une caractéristique majeure du discours informatif à caractère technique.

*« Notre relation est une affaire personnelle, un grossiste de produits d'alimentation humaine récemment créée, l'affaire siège à *****. » (Annexe 4.5, p. 268)*

« L'entreprise propose deux principaux métiers à savoir : le commerce de gros et la distribution, ses principaux clients sont des grossistes, différentes supérettes et grandes surfaces. » (Annexe 4.5, p. 268)

- Le passé composé :

Le conseiller clientèle de professionnels a recours à l'utilisation du passé composé pour parler de l'historique de la relation...

« La gérantes s'est rapproché de nos guichets pour l'ouverture d'un compte en mars 2017, elle a bénéficié d'un leasing à hauteur de ****MDZD pour l'acquisition d'un camion dans le but d'effectuer la distribution des produits alimentaires notamment les boissons non alcoolisées. » (Annexe 4.5, p. 268)

- **Le conditionnel présent :**

Le conseiller clientèle de professionnels utilise le conditionnel présent pour parler des prévisions de l'affaire.

« La valeur ajoutée suivrait la même tendance passant d'un taux de 34% du CA en 2017 à 45% en 2021.

L'EBE serait positif sur les cinq prochains exercices, allant de 26% du CA en 2017 à 38% en 2021 suivant la même augmentation que le CA... » (Annexe 4.5, p. 269)

- **Les phrases verbales :**

Ce sont généralement des phrases longues, le conseiller de clientèle de professionnels n'a quasiment pas eu recours aux phrases simples dans la rédaction de son compte-rendu.

Nous constatons l'utilisation de phrases complexes, le plus souvent construites par la juxtaposition de plusieurs propositions à l'aide de virgules.

« L'entreprise propose deux principaux métiers à savoir : le commerce de gros et la distribution, ses principaux clients sont des grossistes, différentes supérettes et grandes surfaces, les paiements se font cash. » (Annexe 4.5, p. 268)

« Mme **** âgée de *** est titulaire d'un *****, elle a acquit une expérience dans l'impression étant employées chez deux grandes entreprises *****, après cinq années, elle a décidé d'entreprendre son propre affaire, aussi elle est associée à 50% dans une autre affaire *****qui est domiciliée à nos guichets. » (Annexe 4.5, p. 268)

Par ailleurs, nous avons pu relever l'utilisation du pronom relatif, ainsi que du participe présent :

« L'entreprise prévoit un CA de ***** KDZD pour une première année d'activité avec une augmentation annuelle qui varie entre 10à 21%. » (Annexe 4.5, p. 269)

« L'EBE serait positif sur les cinq prochains exercices, **allant** de 26% du CA en 2017 à 38% en 2021 **suivant** la même augmentation que le CA. » (Annexe 4.5, p. 269)

- **Les phrases nominales :**

Nous notons l'utilisation des phrases nominales par le commercial lors de l'analyse des besoins financiers ainsi que dans la présentation des garanties.

« *Acquisition de camion d'un montant global de ****MDZD (Camion et Clark).* »

(Annexe 4.5, p. 269)

« - *Garanties intrinsèques au leasing.*

- *PI Sur la tête de Mme. ***** à hauteur de nos engagements.*

- *MRP à hauteur de nos engagements.* » (Annexe 4.5, p. 269)

Le conseiller clientèle a recours à ce type de phrases dans le but de récapituler les différentes composantes de la demande de crédit du client ainsi que des différentes garanties retenues.

b. Sur le plan lexical

Nous pouvons citer à titre d'exemple les caractéristiques suivantes :

- Le lexique technique :

Nous relevons la fréquente utilisation de certaines expressions propres aux techniques d'analyse bancaire comme : « *valeur ajoutée* », « *Ratio de solvabilité* », « *délais de paiements* », « *décalage de trésorerie* », « *loyer majoré* », « *taux de financement* ».

« *La **valeur ajoutée** suivrait la même tendance passant d'un taux de 34% du CA en 2017 à 45% en 2021.* » (Annexe 4.5, p. 269)

« ***Ratio de solvabilité** 19% sur le prévisionnel 2017, Normes, minimum 20% »* (Annexe 4.5, p. 269)

« *Notre relation nous sollicite pour la mise en place d'une ligne Spot à hauteur de *** MDZD afin de pouvoir s'approvisionner, Mme. ***** donne des **délais de paiements** à ses clients sans en avoir par ses fournisseurs, ce qui lui engendre un **décalage de trésorerie**, le plan de charge affiche un montant mensuel de ***** soit ***/an.* » (Annexe 4.5, p. 269)

« *Financement en leasing avec des loyers de ***** KDZD DZD/an pour une durée de 60 mois avec un 1er **loyer majoré** de 10%, le **taux de financement** serait de 11,4%... »* (Annexe 4.5, p. 269)

Ce sont des expressions que le conseiller clientèle utilise pour analyser la situation financière du client, ainsi que ses besoins de financement.

- Le lexique à caractère mélioratif :

Nous avons constaté l'emploi de termes mélioratifs dans la conclusion :

« Nous sommes face à une nouvelle relation agissant dans un **secteur porteur**, recommandée par son comptable. Nous ressentons le **sérieux** et la **motivation** de la gérante, sur ce nous sommes favorable pour le financement demandé. » (Annexe 4.5, p. 270)

Ces termes ont pour but de souligner l'entière confiance du conseiller clientèle en la solvabilité de sa cliente

c. Sur le plan morphologique

Nous citons à titre d'exemple :

- L'emploi d'anglicismes :

Nous avons pu relever les exemples suivants : « *leasing* », « *Spot* ». « *Startup* » Ces termes empruntés à l'anglais sont des termes purement techniques.

- l'emploi d'abréviations :

Les abréviations sont l'une des caractéristiques principales des écrits techniques et scientifiques. Nous pouvons relever dans ce compte-rendu analysé les exemples suivants :

« CA »: chiffre d'affaire.

« LC »: lettre de crédit.

« CC » : compte client.

« Credoc » : crédit documentaire.

« MC » : montant du crédit.

« EBE » : L'excédent brut d'exploitation.

Pour finir, nous tenons à signaler la présence de quelques fautes de langue relevant soit d'un manque d'attention du rédacteur ou d'un manque de maîtrise des règles de la langue française de conjugaison et d'accord. Etant donné que les erreurs relevées ne figurent que dans le passage rédigé par le conseiller de clientèle lui-même, puisque ce passage ne figure pas dans le compte-rendu support de rédaction, tout laisse à penser que ce dernier éprouve des difficultés dans la pratique de son activité de rédaction. D'autant plus que dans les autres passages dans lesquelles nous n'avons pas relevé de fautes de langue, le conseiller de clientèle de professionnels n'a fait que recopier les propos déjà existant dans l'ancien compte-rendu (annexe 4.6, pp.271-272). En effet, celui-ci s'est contenté dans son travail de rédaction de modifier les informations relatives à son client.

4.5 Synthèse et interprétation de l'analyse des différents comptes-rendus

En analysant les comptes-rendus rédigés par nos quatre commerciaux, nous avons pu distinguer deux cas de figures : la rédaction à partir d'un canevas vierge et la rédaction à partir d'un ancien compte-rendu.

Pour la rédaction à partir d'un canevas vierge, le chargé d'affaires corporate ainsi que l'attaché commercial ont tenu à utiliser leur propre style de rédaction en prenant le parti de ne pas s'appuyer sur les écrits de leurs collègues. Tous deux ont rédigé à partir des notes qu'ils avaient prises lors de la constitution du dossier de crédit ou bien lors de l'entretien avec le client.

Toutefois, nous avons pu noter le recours systématique pour ces deux commerciaux au compte-rendu du dossier de crédit de leur client datant de l'année dernière pour ce qui est de la rédaction de la partie historique de l'affaire. Le chargé d'affaires corporate a justifié cela par rapport au fait qu'il est nouvellement recruté dans ce centre d'affaire et qu'il n'a pas toutes les informations historiques concernant son client. Quant à l'attaché commercial, il justifie le recours au compte-rendu de l'année dernière par le fait que c'est lui-même qui avait rédigé ce compte-rendu et qu'il cherche à gagner du temps en recopiant la même rubrique.

D'abord, concernant la rédaction du chargé d'affaires corporate, nous avons noté, sur le plan discursif, que ce dernier utilise un discours argumentatif dans le but de convaincre le décideur de la solvabilité de l'affaire. Sur le plan linguistique, avec l'utilisation des phrases courtes (phrases verbales simples et phrases nominales), du participe passé et du participe présent afin d'éviter les relatives, nous pouvons dire que le chargé d'affaires utilise un style clair permettant au destinataire d'accéder facilement à l'information.

Ensuite, concernant la rédaction de l'attaché commercial, nous n'avons pas constaté de présence significative du discours argumentatif. Ce dernier utilise un discours informatif dans le but de donner le plus d'informations possible permettant à la direction des risques de valider la demande de crédit. Toutefois, sur le plan linguistique, avec l'utilisation notamment des phrases longues (domination des phrases verbales complexe et absence de phrases nominales), nous pouvons dire que l'attaché commercial utilise un style qui ne facilite pas l'accès à l'information pour le destinataire.

Enfin, nous constatons des similitudes dans les comptes-rendus du chargé d'affaire corporate et de l'attaché commercial, concernant la présence récurrente de certaines fautes de langue (« quand à » au lieu de « quant à », « maintient » au lieu « de maintien », « a permit » au lieu de « a permis »). Ces fautes communes peuvent être justifiées par le fait que ces deux commerciaux travaillent dans le même centre d'affaire et traitent tous deux des mêmes dossiers de crédits. Nous supposons, le recours pour ces deux commerciaux aux mêmes écrits ayant initié ces fautes de langues. Tout porte à croire que ces deux commerciaux se relayent les mêmes écrits d'où la présence récurrente des même fautes de langues dans leurs écrits.

Pour la rédaction à partir d'un ancien compte-rendu, nous notons là encore deux cas de figure. Concernant le responsable d'agence, nous constatons que ce dernier, bien qu'en utilisant le compte-rendu de l'année dernière dans son activité de rédaction, il ne s'est pas contenté de recopier les propos déjà existants. Bien au contraire, celui-ci a fait un travail d'amélioration.

On ne peut pas en dire autant pour le cas du conseiller de clientèle de professionnels, celui-ci s'est contenté de recopier les propos tenus dans le compte-rendu qu'il a utilisé comme support de rédaction. En effet, nous remarquons les mêmes phrases répétées, nous ne trouvons des différences que dans les noms propres et les chiffres. Par contre, nous avons constaté plusieurs fautes de langue dans le paragraphe que le conseiller de clientèle a rédigé sans avoir recours à l'ancien compte-rendu puisque. Étant donné que les erreurs relevées ne figurent que dans ce passage, tout porte à croire que le conseiller de clientèle de professionnels a des difficultés dans la pratique de son activité de rédaction.

5. SYNTHÈSE ET INTERPRÉTATION DES DONNÉES COLLECTÉES

La première étape exploratoire de notre recherche prenant en charge l'analyse des entretiens nous permet, d'abord, d'identifier la structure conceptuelle du compte-rendu concernant les quatre professionnels interviewés. Ensuite, de déterminer pour la première fois les éléments constituant les situations propices au développement des compétences professionnelles en matière de rédaction. Tout cela, à travers les déclarations des participants à propos de leur conception du compte-rendu ainsi que des situations rencontrées lors de leur parcours professionnels respectifs.

Nous retenons de cette étape exploratoire les caractéristiques du compte-rendu selon les commerciaux interviewés. Car même s'ils s'accordent tous sur le fond, leurs verbalisations de la tâche à accomplir restent assez distinctes. Guy Le Boterf associe au développement de compétences la notion de « *construction des représentations opératoires [...]. Le professionnel, comme tout sujet, réagit à la représentation qu'il a d'un stimulus et non pas au stimulus lui-même* » (Le Boterf, 2004, p. 89). Ce qui est intéressant dans cette idée, c'est que chaque individu peut avoir une représentation différente pour une même compétence.

Nous pouvons avancer que la structure conceptuelle de l'activité de rédaction diffère d'un commercial à un autre. De plus, il nous semble que la structure conceptuelle la plus développée est celle du responsable d'agence qui considère le compte-rendu comme étant un outil de communication avant tout, un écrit aux destinataires multiples, un discours argumentatif, un écrit technique, clair, concis et encadré. La structure conceptuelle du chargé d'affaires corporate se rapproche de celle du responsable d'agence, il considère le compte-rendu comme un discours argumentatif, un écrit technique, clair, concis et encadré. Quant à l'attaché commercial et le conseiller clientèle ils ont tous les deux une structure conceptuelle assez similaire, et peu développée, ils considèrent le compte-rendu comme un écrit technique, clair, concis et encadré.

Dans un deuxième temps, dans cette étape exploratoire et afin d'avoir une première réponse à notre problématique de départ concernant le développement des compétences rédactionnelles chez ces quatre commerciaux, nous les avons, d'abord, interrogés sur l'apport de leur formation initiale, ensuite, sur celui des situations professionnelles rencontrées puisque le développement cognitif vient d'une part de l'apprentissage en école, qui apporte « *l'acquisition des savoirs et des connaissances [...], et d'autre part de l'entreprise [...], qui*

offre quant à elle la possibilité d'acquérir ce qu'on appelle l'expérience en action » (Geay, 1998).

Concernant la formation initiale, nous distinguons deux cas de figures : le cas de l'attaché commercial et du conseiller clientèle de professionnels ayant effectué une formation initiale universitaire dispensée en langue arabe et le cas du chargé d'affaire corporate et du responsable d'agence ayant effectué une formation initiale à l'Ecole supérieure de Banque (ESB) dispensée en français. Toutefois, un consensus semble s'établir sur le fait que ces formations ne les ont pas assez préparés aux fonctions rédactionnelles. De plus, elles ne leur ont pas vraiment permis de se forger les outils nécessaires dans bon nombre d'aspects de leur travail (gestion du temps, aptitudes relatives à la négociation, stratégies communicationnelles, capacité relationnelle, gestion de conflits). Puisque ces outils ne semblent pas suffisamment figurer (ou pas d'une façon réellement opératoire) aux programmes de leurs formations respectives.

Or, la formation initiale doit permettre des réajustements et des régulations. Elle doit inciter l'étudiant à acquérir une dimension, à atteindre des objectifs pour entreprendre, gérer une activité en fonction de normes, de références qui correspondent aussi à son ambition et à sa motivation dans sa profession future. De ce fait, il y a dans le rapport que l'étudiant va entretenir dans sa profession future une certaine idée de la compétence visée ou à atteindre.

Ce manque est, pourtant, relativement limité concernant les professionnels de la banque issus de l'ESB. Qui avaient connaissance, dès le début de leur formation des exigences de leur future profession. Mais, là encore, ces mêmes professionnels évoquent les difficultés qu'ils ont rencontrées au tout début de leurs parcours professionnels, notamment en matière de rédaction, de gestion de temps et de la relation qu'ils entretiennent avec leurs clients.

Enfin, comme ultime étape de l'analyse des entretiens et en réponse à notre question concernant le développement de leurs compétences, les commerciaux interrogés ont souligné l'apport des situations professionnelles rencontrées lors de leurs carrières respectives.

Concernant le chargé d'affaires corporate, celui-ci nous a confié qu'il avait beaucoup appris grâce aux refus de demande de crédit rencontrés durant le début de sa carrière au sein de la banque S. C'est ce qui lui a permis, selon lui, de prendre conscience de l'intérêt de développer un discours argumentatif dans ses comptes-rendus de crédit. Il n'y a pu avoir de développement qu'à travers ce « *temps de déstabilisation* » (Pastré P., 2014, P. 66) représenté

par les rejets. C'est exactement à ce moment que le chargé d'affaires corporate a pris conscience de la nécessité du changement. Il est passé d'un discours informatif à un discours argumentatif. Ce moment de développement est désigné par Pastré comme le « *moment où le modèle opératif ancien est abandonné au profit d'un nouveau* » (ibid.). Ceci pour dire que « *c'est souvent sous forme de crise que les sujets en développement vivent subjectivement ces épisodes : très souvent ils ont le sentiment obscur et douloureux de se trouver en pleine régression alors qu'un regard un peu distancé remarque qu'ils sont dans un moment de développement [...]* » (ibid.).

Concernant l'attaché commercial et le conseiller clientèle de professionnels, le développement des compétences rédactionnelles est conditionné par l'apport des tiers. Pour l'attaché commercial, il s'agit des différentes lectures effectuées, puisque pour maîtriser la rédaction, ce dernier pense qu'il est nécessaire de lire les écrits des autres. Quant au conseiller clientèle de professionnels, il s'est toujours appuyé lors de son activité de rédaction sur les écrits de ses collègues. De plus, pour cette compétence de rédaction du compte-rendu, ces deux commerciaux l'associent à une bonne maîtrise de la langue. Ce qui est primordial chez eux c'est la clarté et la concision des écrits. L'un se réfère à ses lectures quotidiennes pour développer ses compétences rédactionnelles. L'autre se réfère aux comptes-rendus rédigés par ses compères et les utilise comme modèle.

La situation est un peu plus différente pour le responsable d'agence, celui-ci a une expérience professionnelle plus variée. Il a, en effet, occupé un poste dans le BackOffice qui lui a permis d'avoir une conception différente du compte-rendu. Grâce aux diverses situations professionnelles qu'il a rencontré ce dernier a une structure conceptuelle plus développée de la tâche de rédaction de compte-rendu. Sa position de valideur à la direction des risques lui a permis de développer un esprit critique et ainsi prendre beaucoup plus de recul face à cette activité de rédaction. Il a, par ailleurs, intégré dans sa conception de la tâche un paramètre de taille qui est celui relatif aux destinataires. Il est le seul parmi les quatre commerciaux interrogés à tenir compte des spécificités du récepteur lors de sa rédaction de compte-rendu. De plus, en tant que responsable d'agence, il est tenu de faire un travail de lecture sur les comptes-rendus que lui transmettent ses collaborateurs. Cette situation lui a également servi de faire le point sur ses propres écrits.

Après avoir effectué notre étape exploratoire et afin de vérifier les résultats obtenus, nous avons axé notre analyse sur le modèle de l'analyse de l'activité de Clot, I. (1999).

D'abord par la réalisation d'une analyse de la prescription, que l'on appelle « *l'analyse de la tâche prescrite* », puis dans un second temps l'analyse de la « *tâche effective* » ou « *l'activité réelle* ».

L'analyse des documents prescripteurs nous a permis d'identifier la tâche prescrite de rédaction de compte-rendu. Ce qui ressort de notre analyse de la tâche prescrite est que cette dernière est clairement définie dans les différents documents internes de la banque S. de plus, la tâche de rédaction est conditionnée par celle relative au traitement du dossier de crédit qui suit un processus dont les étapes sont scrupuleusement explicitées.

Par ailleurs, chaque commercial a à sa disposition une fiche de poste dans laquelle les tâches qu'il est tenu d'accomplir sont clairement détaillées. Cependant, nous avons retenu deux cas très particuliers où la tâche de traitement de dossier de crédit et celle de rédaction de compte-rendu ne semble pas figurer parmi les prérogatives assignées au poste. C'est le cas de l'attaché commercial et celui du responsable d'agence. Toutefois, ces deux derniers semblent justifier cette dérogation aux normes établies par la banque S, par un souci de répondre à un besoin imminent. Ainsi, l'intérêt général de la banque S les oblige à outrepasser certaines règles organisationnelles.

Enfin, les canevas ont pour rôle de structurer la rédaction du compte-rendu. Celui-ci doit être clair et concis. En suivant le canevas, le rédacteur doit analyser les faits et les chiffres en apportant un commentaire sur l'impact favorable ou défavorable du risque. Il doit, par ailleurs, éviter les descriptions qui ne seront pas utiles afin de faciliter la lecture et permettre la compréhension auprès des lecteurs /valideurs des filières commerciales et risque.

L'analyse des situations dans lesquelles se sont déroulées les activités de rédaction des comptes-rendus de crédits s'est faite en tenant compte de plusieurs paramètres dans le but d'appréhender les situations propices au développement des compétences professionnelles.

Nous retenons toutefois, le caractère qui nous a semblé être le plus pertinent et qui est celui des postes déjà occupés par le commercial rédacteur. En effet, nous ne constatons pas de grande différence dans le nombre d'années d'exercice, la différence se situe au niveau des postes exercées. Nous relevons deux cas bien distincts: celui l'attaché commercial et du conseiller clientèle de professionnels qui ont eu une expérience professionnelle dans le domaine des banques uniquement à la banque S. Puis celui du chargé d'affaire corporate et du

responsable d'agence qui ont en commun une expérience dans la banque publique. Cependant, en analysant le parcours professionnel de chacun des quatre rédacteurs, il nous apparaît que celui du responsable d'agence est le plus complet dans la mesure où il a exercé au sein du BackOffice et du Front Office. Dès lors, nous pouvons avancer que les activités qu'a pu réaliser le responsable d'agence lors de ses différentes situations professionnelles rencontrées sont considérées non seulement en tant qu'« *activités productives* » dans les sens où elles lui ont permis de réaliser des objectifs commerciaux, mais plus encore, elle sont considérées en tant qu'« *activités constructives* » qui lui ont permis de se transformer en tirant profit de son apprentissage, autrement dit, elle lui ont permis de se construire, de se développer et de développer son pouvoir d'agir. (Rabardel et Samurçay (2004), cité par Pastré, 2014, p. 20)

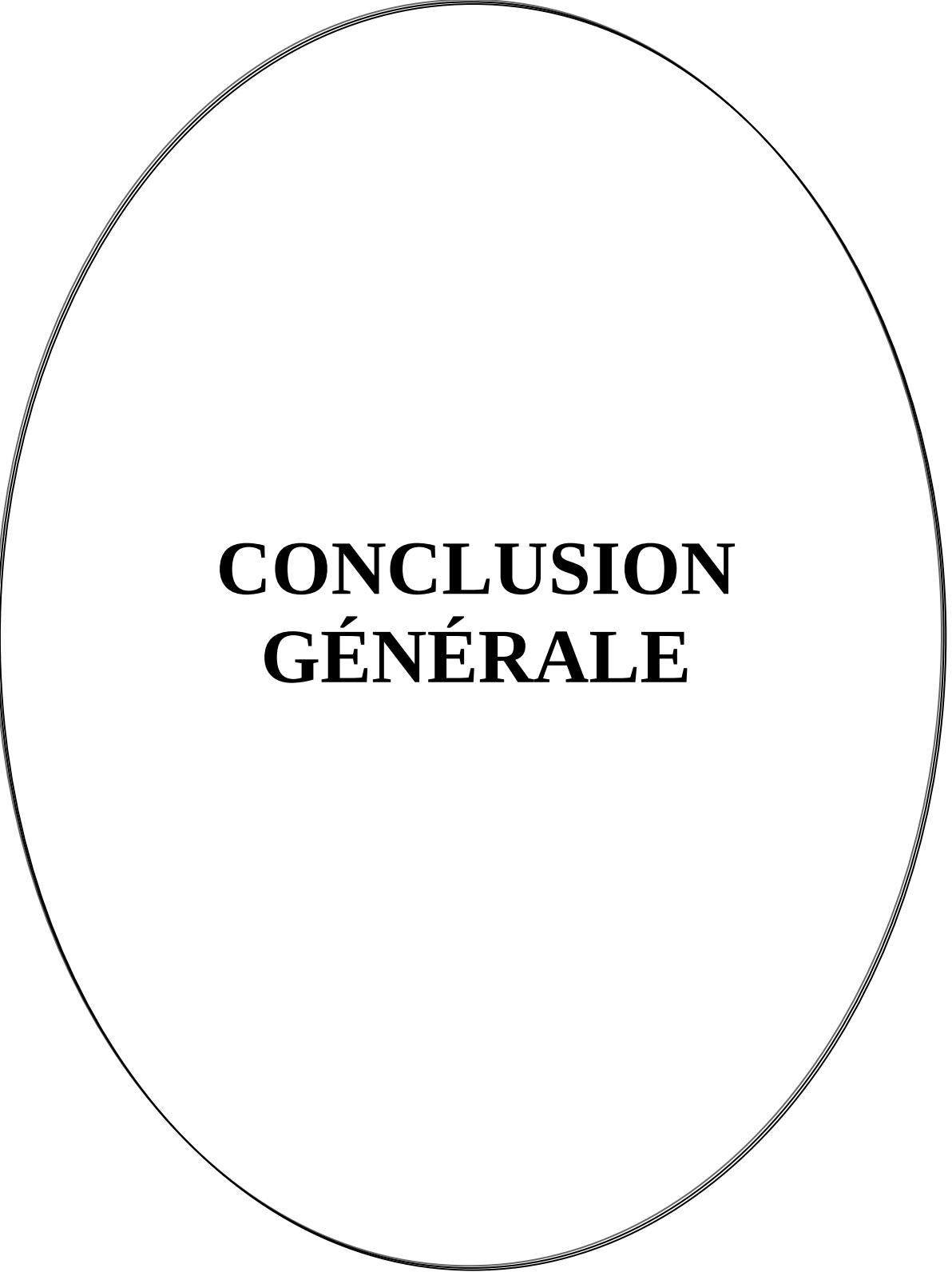
L'analyse des comptes-rendus nous permet de caractériser le produit de l'activité rédaction. En analysant les comptes-rendus rédigés par nos quatre commerciaux, nous pouvons distinguer deux cas de figures : la rédaction à partir d'un canevas vierge et celle à partir d'un ancien compte-rendu.

Pour la rédaction à partir d'un canevas vierge, le chargé d'affaires corporate ainsi que l'attaché commercial ont tenu à utiliser leur propre style de rédaction en prenant le parti de ne pas s'appuyer sur les écrits de leurs collègues. Tous deux ont rédigé à partir des notes qu'ils avaient prises lors de la constitution du dossier de crédit ou bien lors de l'entretien avec le client.

Par ailleurs, nous avons pu noter des similitudes dans les comptes-rendus du chargé d'affaires corporate et de l'attaché commercial, concernant la présence récurrente de certaines fautes de langue, qui nous laisse supposer que ces derniers ont eu recours aux mêmes écrits ayant initié ces fautes de langues. Toutefois, malgré ces similitudes, nous avons noté une différence dans le type des phrases utilisées dans les deux écrit, le chargé d'affaire corporate utilise en grande majorité des phrases verbales courte ainsi que des phrases nominale ce qui rend son écrit conforme à la condition de clarté exigée dans le canevas. Alors que le compte-rendu de l'attaché commercial est caractérisé par la présence récurrente de phrases verbales à la structure complexe ce qui le rend non conforme à cette exigence de clarté.

Pour la rédaction à partir d'un ancien compte-rendu, nous notons là encore deux cas de figure. Concernant le responsable d'agence, nous constatons que ce dernier, bien qu'en

utilisant le compte-rendu de l'année dernière dans son activité de rédaction, il ne s'est pas contenté de recopier les propos déjà existants mais a fait un travail d'amélioration. Alors que le conseiller de clientèle de professionnels, s'est contenté de recopier les propos tenus dans le compte-rendu qu'il a utilisé comme support de rédaction. Ce qui fait que l'activité du responsable d'agence est productive et constructive à la fois alors que celle du conseiller de clientèle de professionnels ait uniquement productive dans le sens où elle ne lui permet pas de développer ses compétences rédactionnelles car elle ne le pousse pas à développer son pouvoir d'agir.



CONCLUSION GÉNÉRALE

Dans cette recherche, nous avons pris le parti d'étudier l'écrit professionnel, à travers une entrée par l'activité en situation réelle. Il s'agit de comprendre le développement des compétences de l'écrit en situation professionnelle (banque), du point de vue de la transformation que ce dernier opère à cette occasion vis-à-vis des « invariant-opérateurs » qui « guident » son action. L'analyse de l'activité des quatre professionnels de la filière commerciale de la banque S, en situation réelle de rédaction de compte-rendu bancaire, nous a permis de comprendre comment ces rédacteurs sont amenés à développer leurs compétences à l'occasion des interactions avec les différentes situations professionnelles rencontrées durant leurs carrières respectives. En d'autres termes, Dans quelle mesure les différentes situations professionnelles, rencontrées chez le professionnel de la banque, contribuent-elles au développement de ses compétences rédactionnelles lors de son activité de rédaction de compte-rendu de crédit ? Quelles sont les situations professionnelles qui contribuent au développement des compétences rédactionnelles chez le professionnel de la banque ?

Notre corpus d'étude compte quatre professionnels de la banque appartenant à la filière commerciale et ayant quatre profils différents : un chargé d'affaires corporate, un attaché commercial, un responsable d'agence et un conseiller clientèle de professionnels. Le choix de ce corpus est motivé par la diversité qu'offrent leurs profils en matière de situations professionnelles. En effet, la place où la notion de situation professionnelle est prépondérante dans notre travail de recherche qui se situe dans le domaine de la didactique professionnelle et qui est organisé en trois chapitres.

Le premier nous a permis de cerner les concepts fondamentaux de la didactique professionnels ainsi que ceux des écrits professionnels. Le deuxième chapitre a eu pour objet la description du terrain et du cadre méthodologique. Le troisième chapitre a été consacré à l'analyse et à l'interprétation des données.

Nous avons cherché à déterminer, d'abord, la *structure conceptuelle* de la situation qui l'organise au moyen d'éléments stables dits des « *concepts organisateurs* » (Pastré 2006, 2014, 2015), lesquels permettent un bon diagnostic de situation et une adaptation aux fluctuations de celle-ci. Puis, le *modèle opératif* des professionnels, dans le développement de leurs singularités dans l'action, de leur aptitude à l'ajustement ou à l'adaptation à l'environnement mouvant de l'activité et de leurs stratégies pour faire face à ces changements.

L'analyse des entretiens nous a permis de déterminer, dans un premier temps, la structure conceptuelle de la tâche de rédaction de compte-rendu, relative à chacun de nos quatre commerciaux.

Autrement dit, dans un premier temps, du point de vue de chacun des rédacteurs sur « *la tâche prescrite* », la structure conceptuelle de la situation, est un recueil d'organiseurs de l'activité, constitué de concepts pragmatiques, et dans une certaine mesure, de concepts techniques, que les commerciaux mobilisent dans leur activité pour diagnostiquer la situation de travail et agir avec pertinence. La *structure conceptuelle* de la situation se définit donc par des *concepts organisateurs*, des éléments invariants qui guident l'action. Ces *concepts organisateurs* sont différents selon le rédacteur interviewé.

Ainsi, nous avons pu noter que le chargé d'affaires corporate accorde une place importante au discours argumentatif, l'attaché commercial et le conseiller clientèle de professionnels en se focalisant sur l'aspect clair et concis du compte-rendu ont pour concepts organisateurs ceux relatifs au respect des règles de la syntaxe ainsi qu'à l'esprit de synthèse. Quant au responsable d'agence, le plus important pour lui est d'anticiper la demande du valideur en prenant en charge les points importants pour ce dernier.

En analysant les documents prescripteurs, nous avons constaté que la banque S est caractérisée par une organisation professionnelle qui prend en charge de bien définir *la tâche prescrite* de rédaction de compte-rendu. En effet, la direction générale de la banque S a fourni au personnel de la filière commerciale l'ensemble des *concepts organisateurs* de cette tâche. De ce fait, grâce aux procédures qui encadrent le traitement du dossier de crédit, le rédacteur se trouve dans l'obligation de respecter un certain processus dans lesquelles sont engagées les responsabilités de plusieurs collaborateurs en même temps.

Ainsi, ce dernier est guidé tout au long de son activité de rédaction, grâce au canevas mis en place, qui l'aide dans l'organisation et l'exécution de cette tâche en précisant les questions à poser et les points à développer dans le compte-rendu.

Dans un second temps, du point de vue de l'activité des sujets, une analyse des comptes-rendus nous a semblée nécessaire pour identifier des « *invariants opératoire* » (Vergnaud, 1990, 1996) ou « *concepts pragmatiques* » (Pastré, 2006, 2014, 2015) permettant de faire face à la variabilité des situations. Autrement dit, un ensemble de stratégies et un

modèle opératif, qui représentent la manière originale que chacun a pour s'ajuster aux situations.

Toutefois, l'analyse des comptes-rendus s'est avérée indissociable de la prise en compte des situations au sein desquelles ces écrits se sont produits. Nous avons identifié systématiquement les éléments qui conditionnent la réalisation de l'activité de rédaction. Nous avons vu que malgré la fonction structurelle des canevas sur l'activité du commercial, dans la mesure où cette activité est conditionnée par des situations possédant toujours un caractère parcellaire, incomplet et donc jamais totalement identique à d'autres situations, de cette singularité synonyme de nouveauté (au moins partielle) découle un degré d'incertitude plus ou moins important pour le commercial. Car même lorsqu'il reçoit plusieurs clients exerçant dans le même secteur d'activité, avec plus ou moins de similitudes dans la demande de crédit, il s'avère que les contraintes à l'œuvre ainsi que le rapport que le commercial entretient avec ses différents clients ne sont jamais totalement identiques. Dès lors, nous nous sommes aperçue que le commercial ne rencontre jamais deux fois la même situation. Il doit pourtant agir dans cette situation incertaine et indéterminée, dans un espace-temps réduit. Il s'agit pour lui de parvenir à reconnaître du semblable dans le différent et le singulier, ou au contraire de distinguer ce qu'il prenait comme semblable dans des situations qui ne le sont jamais totalement. Confronté à la singularité de la situation à traiter, le commercial va s'appuyer sur un ensemble organisé de connaissances préexistantes qui émerge dans son activité et à partir duquel il va pouvoir interpréter la situation, se construire une opinion et parfois formuler un avis ou des préconisations.

De ce fait, notre analyse a eu pour but de distinguer le générique du singulier de l'activité. L'*image opérative* (Ochanine, 1981) est donc la singularisation, la réappropriation personnelle d'un savoir enseigné lors de la formation initiale. C'est-à-dire, la manière personnelle d'ajuster les *invariants-opératoires* (Vergnaud, 1990,1996) qui structurent la situation de travail.

Nous avons pu constater l'importance de la diversité et de la variabilité des situations professionnelles vécues par le commercial rédacteur, nous avons mis l'accent sur la distinction à faire entre deux types de situations: celles qui sont porteuses d'« *activités productives* » dans le sens où elles permettent de réaliser des objectifs commerciaux, et celles porteuses d'« *activités constructives* » qui permettent de se transformer en tirant profit de son

apprentissage, autrement dit, elles permettent de se construire, de se développer et de développer son pouvoir d'agir.

Ainsi, le responsable d'agence avec sa double expérience au sein du BackOffice et du Front Office a pu enrichir sa *structure conceptuelle* en matière d'*organiseurs* ou d'*invariants opératoires* (Vergnaud, 1990, 1996). De plus, son *modèle opératif* (Pastré, 2006, 2014) traduit sa *structure conceptuelle* dans la mesure où nous n'avons pas enregistré un grand écart entre ses prévisions et sa démarche opératoire. Nous n'avons pas constaté d'écart entre la *tâche prescrite* et *l'activité effective* (Leplat, Hoc, 1983). Son compte-rendu rédigé correspond en tout point au canevas mis en place par la direction.

Concernant la rédaction du chargé d'affaires corporate, celle-ci est conforme à ce qu'il nous avait déclaré lors de son entretien. En d'autres termes, le chargé d'affaires a mis en œuvre sa *structure conceptuelle* de départ. Sa rédaction constitue de manière globale le reflet de ses représentations de la tâche à effectuer, dans la mesure où il a respecté sa planification en matière d'argumentation et où il a apporté des solutions à chacun des problèmes relevés. Son *image opérative* est donc fidèle à sa *structure conceptuelle*.

La situation est un peu plus différente pour l'attaché commercial et le conseiller clientèle de professionnels, ces derniers ont eu une expérience professionnelle dans le domaine des banques uniquement à la banque S. Ils détiennent les structures conceptuelles les moins élaborées en rapport avec les deux autres commerciaux, de plus leurs modèles opératifs ne nous ont pas semblés conformes à leurs structures conceptuelles de départ. L'attaché commercial a essentiellement utilisé, lors de sa rédaction, des phrases verbales à la structure complexe, ce qui n'est pas conforme à la condition de clarté de l'écrit exigée par le canevas de rédaction et présente également dans les déclarations apportées par ce dernier lors de l'entretien.

Le conseiller clientèle de professionnels s'est contenté, de son côté, de calquer son compte-rendu sur celui d'un ancien compte-rendu prenant en charge le même type de crédit. Nous n'avons constaté aucun effort de la part de ce dernier, dans son activité de rédaction. Ainsi, cette activité est considérée uniquement en tant qu'« *activité productive* » dans le sens où elle lui a permis de réaliser ses objectifs commerciaux sans pour autant contribuer à son développement. Elle ne peut être considérée comme une « *activité constructive* ».

En somme, en réponse à notre problématique de départ, nous pouvons soutenir que les situations professionnelles rencontrées ont une grande influence sur le développement des compétences rédactionnelles des commerciaux. Puisque nous avons vu que ces compétences n'ont pratiquement pas pu se développer à l'aide de la formation initiale. En effet, c'est grâce à leurs expériences professionnelles respectives que les quatre professionnels ont pu réellement développer leurs compétences en matière de rédaction. Toutefois, il y a lieu de préciser que l'expérience professionnelle ne peut être définie en tenant en compte uniquement le paramètre temps, ce dernier est une variable essentielle mais non suffisante. L'expérience a un lien très étroit avec les situations professionnelles rencontrées. La diversité et la variabilité des situations ont, comme nous l'avons vu lors de cette recherche, un impact positif dans la construction de l'expérience du professionnel.

Par ailleurs, le déroulement de notre travail de recherche, comme toute autre recherche, a rencontré certaines difficultés qui ont eu une incidence négative sur les résultats obtenus.

Notre plus grande difficulté lors de cette recherche, a été la non-disponibilité dans notre pays des ouvrages traitant du domaine de la didactique professionnelle, d'autant plus que cette discipline constitue un champ de recherche relativement récent. Nous avons aussi dû faire face, durant notre travail de terrain au manque de collaboration de certains professionnels de la banque S, ce qui nous a poussée à réduire notre échantillon à quatre commerciaux rédacteurs. Le choix de ces derniers nous a aussi été dicté par le peu de temps que nous avions devant nous pour réaliser notre travail de recherche.

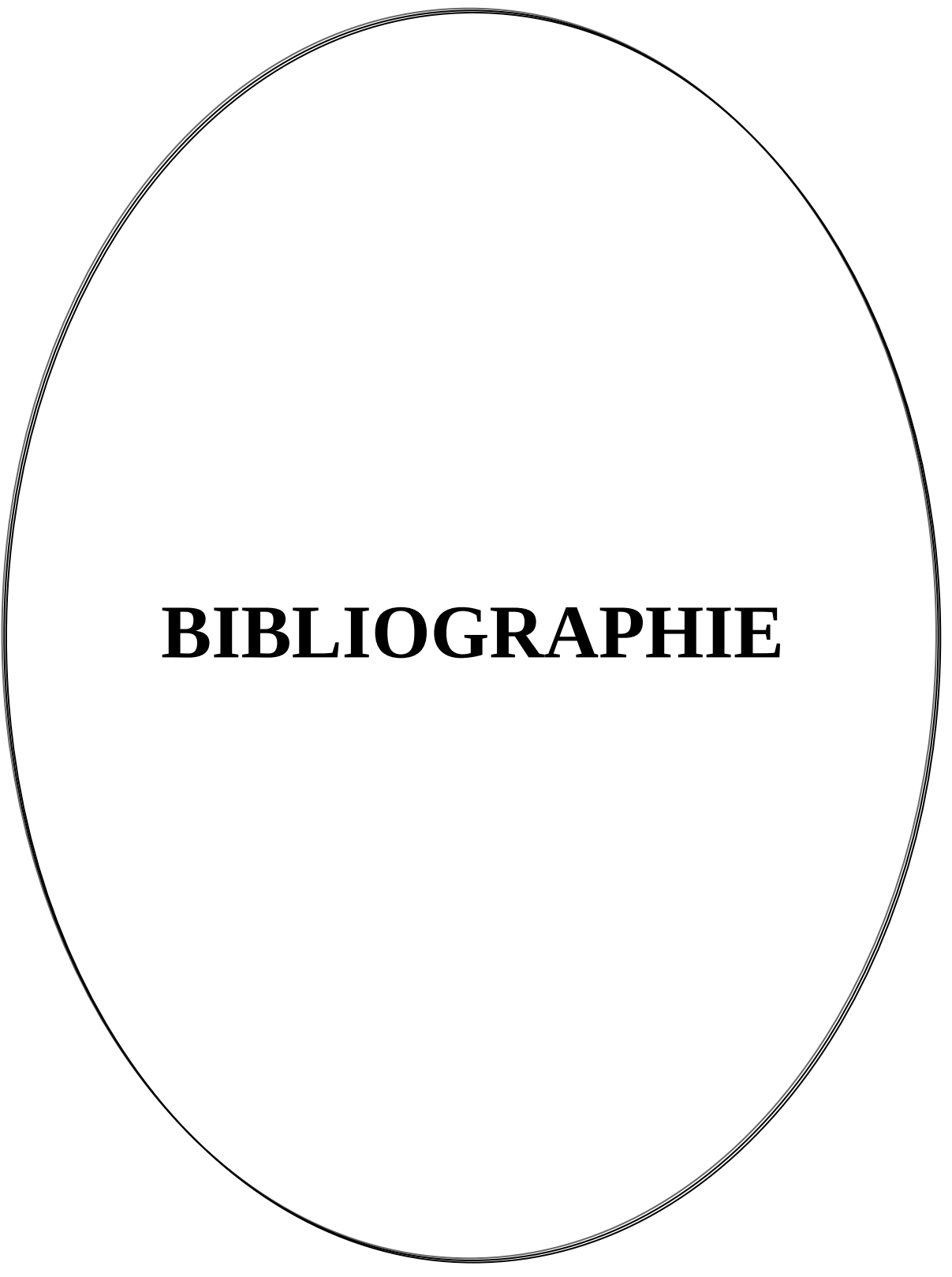
Par ailleurs, nous avons dû écarter, dans notre méthodologie d'enquête, l'observation de l'activité de rédaction en intégralité, qui est pourtant la clé d'une recherche en didactique professionnelle, dans la mesure où elle constitue le matériau de base d'une analyse de l'activité en situation. Mais ce genre d'observation, ne nous a pas été possible du fait de la polyvalence des postes exercés où l'activité de rédaction ne peut être programmée à l'avance. Il nous aurait fallu rester en immersion totale avec chaque commercial durant une période minimale de quinze jours, afin de recueillir toutes les données nécessaires. Or, il ne nous a été possible de le faire qu'avec un seul de ces rédacteurs, pour les trois autres, nous avons fait de notre mieux pour être présente aux moments de leurs activités de rédactions, mais nous n'avons pas pu assister à l'intégralité de leurs activités respectives. Nous avons toutefois essayé de combler ce manque en travaillant à la fois sur le compte-rendu en tant que produit

de l'activité de rédaction et sur les différents paramètres qui constituent chacune des quatre situations dans lesquelles se sont déroulées les rédactions.

Nous avons dû également écarter les entretiens d'auto-confrontation qui auraient pourtant donné plus de consistance aux données que nous avons recueillies et à leur analyse. Mais, malheureusement, le contexte du terrain ne l'a pas permis. Ce type d'entretien requiert la disponibilité des commerciaux à relire avec nous leurs comptes-rendus et à faire des commentaires.

Concernant les perspectives, il nous semble que certains aspects de notre recherche méritent d'être approfondis plus amplement, surtout sur le plan de l'analyse de l'activité de la rédaction qui est une activité mentale, nécessitant une grande assise de connaissances en psychologie cognitive, psychologie du travail et en ergonomie. Le cadre restreint de notre recherche ne nous a pas permis de prendre en charge les aspects psychologiques du sujet. Or, il ne faut pas négliger le sujet en lui-même : car certains ne transforment pas toujours leur expérience en compétences ! Lorsque les situations particulières restent de l'ordre des épisodes vécus, du récit, sans être articulés à des invariants vécus, sans tirer profit des erreurs et des réussites. Les compétences ne peuvent pas se développer uniquement par l'exercice de l'activité mais aussi par la capacité du sujet à revenir sur son action (réflexivité).

Enfin, si nous pouvons faire admettre l'influence des situations vécues dans la construction de l'expérience professionnelle d'un individu, il convient alors de préciser comment et de quelle façon une situation va modifier l'efficacité d'une pratique et aussi comment on pourrait alors préparer des étudiants, des professionnels à mieux développer des compétences professionnelles. Il s'agira, donc, de faire participer le monde du travail à la formation universitaire, nous espérons ainsi permettre aux étudiants universitaires sortants d'être mieux préparés au monde professionnel et ceci éventuellement dans l'élaboration dans un futur travail de recherche d'un référentiel de situations. Nous pourrions, alors peut-être, découvrir comment favoriser la transmission des savoirs expérientiels et ainsi permettre aux étudiants sortants et professionnels d'être compétents en situations prévues et plus particulièrement en situations imprévues.



BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie :

- Altet M., (2000), L'analyse de pratiques, Une démarche de formation professionnalisante ?, Recherche et formation, n 35, p (25-41)
- Astier P., Conjard P. et al, (2006), *Acquérir et transmettre des compétences*, Anact.
- Astolfi J-P., (2008), *La saveur des savoirs. Disciplines et plaisir d'apprendre*. Issy-Les-Moulineaux : ESF.
- Astolfi J-P., (2009), *L'erreur, un outil pour enseigner*. 9e éd. Issy-les-Moulineaux : ESF éditeur.
- Baillat G., (2010), L'évolution des formations universitaires professionnalisantes, Spirale-Revue de recherche en éducation, n46, p. 31-41.
- Barbier J-M., (1997), *Savoirs théoriques et savoirs d'action*. Paris : PUF.
- Bardin L., (2007), *L'analyse de contenu*. Paris : PUF.
- Baudoin J-M., Friedrich J., (2001), *Théorie de l'action et éducation*. Bruxelles : De Boeck Université.
- Beaud M., (2003), *L'art de la thèse*. Paris : La découverte.
- Blanchet P., (2012), *Linguistique de terrain, méthode et théorie, une approche ethnosociolinguistique de la complexité*, PUR.
- Blandin B., (2007), *Les environnements d'apprentissages*. Paris : L'Harmattan.
- Bonniol J-J. ; Genthon M., (1989), *L'évaluation et ses critères : les critères de réalisation*. Repères, n°79, p.1-8.
- Bronckart J. -P., (1996), *Activité langagière, texte et discours, pour un interactionnisme socio-discursif*, Neuchâtel : Delachaux et Niestlé.
- Brousseau G., (1998), *Théorie des situations didactiques : didactiques des mathématiques*. Grenoble : La pensée sauvage.
- CAFOC de Nantes, (2006), Repenser la formation- Nouveaux enjeux individuels et collectifs, Chronique sociale.

- Chaminade P., (2005), *Compétences dans une démarche qualité*. AFNOR.
- Charlot B., (2001), *Les sciences de l'éducation, un enjeu, un défi*. Paris: ESF.
- Chartrand S.G., (2008), *progression dans l'enseignement du français langue première : répartition des genres textuels, des notions des stratégies et des procédures à enseigner*. Les Publications Québec Français.
- Clerc I., & Beaudet C. (2002). Pour un enseignement de la rédaction professionnelle ou de la rédaction technique ? *Technostyle*, 18(1), 27-44.
- Clot Y., *La fonction psychologique du travail*, Paris, PUF, 1999
- Collectif d'auteurs, (2004), *Modèles et méthodologies d'analyse des compétences : le double éclairage des pratiques et des recherches*. Toulouse : Octarès.
- Cuq J.-P., (2003), *Dictionnaire de didactique du français langue étrangère et seconde*. éd. Broché.
- Dugué J., (1990), « *Phénoménologie* ». *Encyclopédie philosophique universelle, Les notions philosophiques*. Paris : PUF.
- Durrive L. ; Schwartz Y., (2003), *Travail & Ergologie Entretiens sur l'activité humaine*. Toulouse : Octarès.
- Fournier J-Y., (1999), *A l'école de l'intelligence- Comprendre pour apprendre*, Paris : ESF.
- Gambier Y., (2003), « Les passeurs langagiers : réflexions sur les défis de la formation », In *La formation à la traduction professionnelle*, Les Presses de l'Université d'Ottawa, pp. 3-20.
- Geay A., (1998), *L'école de l'alternance*, Paris : l'Harmattan.
- Girin J. in Chantal et al.(1990). Problèmes du langage dans les organisations. In *l'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*. Presses universitaires de Laval (Quebec), coll. Sciences administratives. Paris : Ed. Eska.
- Guidere M., (2004), *Méthodologie de la recherche*, Paris : Ellipses Edition Marketing S.A.

- Hameline D., (2005), *Les objectifs pédagogiques-En formation initiale et en formation continue*, 14e éd. Issy-les-Moulineaux : ESF.
- Husserl E., (1990), *L'idée de la phénoménologie*. 4e éd. Paris : PUF.
- Jouvenot C., Parlier M., (2005), *Élaborer des référentiels compétences*, Paris : ANACT.
- Kaufmann J-C. (1998), *L'entretien compréhensif*. Paris : Armand Colin,
- Kerbrat-Orecchioni C., (2010) : *Les interactions verbales. 1. Approche interactionnelle et structure des conversations*, Armand Colin.
- Lapeyre N. (1993), *Travail et activité humaine*, Toulouse : Octarès.
- Le Boterf G., (2004), *Construire les compétences individuelles et collectives*. Ed d'organisation.
- Le Boterf G., (2006), *Ingénierie et évaluation des compétences*. Ed d'organisation.
- Leplat J. Hoc, J.-M. (1983), « Tâches et activité dans l'analyse psychologique des situations », *Cahiers de psychologie cognitive*, p. 49-63.
- Leplat J., (1997), *Regards sur l'activité*. Paris : PUF.
- Leplat J., (2000), *L'analyse psychologique de l'activité en ergonomie*, Toulouse : Octarès.
- Leplat J., (2002), *Psychologie de la formation. Jalons et perspectives*, Toulouse : Octarès.
- Leplat J. & CLOT, Y., « La méthode clinique en ergonomie et en psychologie du travail », *Le travail humain* 2005/4 (Vol. 68), p. 289-316.
- Lerat P., (1995). *Les langues spécialisées*, Paris : PUF.
- Maingueneau D. (2004) *L'Analyse du discours dans les études littéraires*, Toulouse : PUM.
- Mangiante J.-M., Parpette C. (2004), *Le Français sur objectif spécifique : de l'analyse des besoins à l'élaboration d'un cours*, Paris, Hachette FLE, coll. F.

- Mayen P., (2004) « Le couple situation-activité, sa mise en œuvre dans l'analyse du travail en didactique professionnelle », in J.-F. Marcel & P. Rayou (dir.), *Recherches contextualisées en éducation : biennale de l'éducation et de la formation*, Saint-Fons : INRP.
- Mayen P., Ferron O., Humblot J.-P., et al., (2006), « Introduire un référentiel de situations dans les référentiels de diplôme en BTS », rapport de recherche de l'unité propre Développement professionnel et formation, département des sciences de la formation et de la communication, Établissement national d'enseignement supérieur agronomique de Dijon.
- Mayen P., (2007) : « Quelques repères pour analyser les situations dans lesquelles le travail consiste à agir pour et avec un autre », in *Recherches en Sciences de l'éducation*, Revue du Centre de Recherches en Education de Nantes (CREN), n°4, pp.51-64.
- Mucchielli A., (2004), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*. 2e éd. Paris : Armand Collin.
- Née E., Sitri F., Veniard M., (2016) « *Les routines, une catégorie pour l'analyse de discours : le cas des rapports éducatifs* », *Lidil*, 53, 71-93.
- Ochanine D., (1981), *L'image opérative*, Paris : recueil de textes, doc ronéo, Laboratoire de Psychologie du Travail.
- Pastré P., BOUTHIER D., SAMURCAY R., (1995), *Le Développement des compétences. Analyse du travail et didactique professionnelle*, Education permanente.
- Pastré P., (1999). « La conceptualisation dans l'action : bilan et nouvelles perspectives », *Education permanente*. n° 139, p. 13-39.
- Pastré P., (2002). « L'analyse du travail en didactique professionnelle », *Revue Française de pédagogie*. n° 138, p. 9-17.
- Pastré P., Rabardel P. (2005). *Modèles du sujet pour la conception. Dialectiques activités développement*, Toulouse : Octarès.
- Pastré P., Mayen P., Vergnaud G. (2006). « La didactique professionnelle », *Revue Française de Pédagogie*, n°154, p.145-198.

- Pastré P. (2014), *La didactique professionnelle, Approche anthropologique du développement chez les adultes*, Paris, Presses universitaires de France.
- Pastré P. (2015). « La didactique professionnelle, un point de vue sur la formation et la professionnalisation », *Revue Education Science et Société*. p. 83-95.
- Pollet M. C. (2014). *L'écrit scientifique à l'aune des littéracies universitaires*, Namur, Presses Universitaires de Namur.
- Quivy R., Campenhoudt L.V. (2006), *Manuel de recherche en sciences sociales*, 2e éd. Broché.
- Rabardel P., Samurçay R, (2004). « *Modèles pour l'analyse de l'activité et des compétences : propositions* », in R. Samurçay, P. Pastré (dir.), *Recherches en didactique professionnelle*, Toulouse : Octarès, p. 163-180.
- Raynal F., Rieunier A. (2003), *Pédagogie : dictionnaire des concepts clés*. 4e éd. Paris : ESF.
- Reboul O. (1984), *La Rhétorique*. Paris : PUF.
- Savoyant A. (1979), « Éléments d'un cadre d'analyse de l'activité : quelques concepts essentiels de la psychologie soviétique », *Cahiers de psychologie*, n°22, 1-2, p. 17-25
- Van Der Maren J-M. (2004) *Méthodes de recherche pour l'éducation*. Bruxelles : De Boeck.
- Vergnaud G. (1990) « La théorie des champs conceptuels ». *Recherches en Didactique des Mathématiques*, Vol. 10, n. 2-3, p. 133-170. La Pensée Sauvage.
- Vergnaud G. (1996). Au fond de l'action la conceptualisation In Barbier J.M. Dir *Savoirs théoriques et savoirs d'action*. Paris, PUF.
- Wittorski R. (2008/2) La professionnalisation, *Savoirs*, n° 17, p. 9-36

Sitographie :

- Centre interdisciplinaire de recherches sur les activités langagières (CIRAL). Faculté des Lettres. Université Laval. Site du CIRAL: <http://www.ciral.ulaval.ca>. consulté le 13 juin 2017.
- Nomenclature Algérienne des Métiers et Emploi, URL : <http://www.ensa.dz/nomenclature-algerienne-des-metiers-et-de-emplois-name/> consulté le 20 Août 2016.
- MAYEN P., METRAL J-F.et TOURMEN C., « Les situations de travail », *Recherche et formation* [En ligne], 64 | 2010, mis en ligne le 01 juillet 2012, consulté le 11 septembre 2016. URL : <http://rechercheformation.revues.org/191>; DOI : 10.4000/rechercheformation.191
- Recherches en Rédaction Professionnelle. Site de la revue RRP : <http://pages.usherbrooke.ca/rrp-cb/> consulté le 13 juin 2017.
- VERGNAUD, G. « RABARDEL Pierre & PASTRE Pierre (dir.). (2006). *Modèles du sujet pour la conception : dialectiques, activités, développement* », *Revue française de pédagogie* [En ligne], 154 | janvier-mars 2006, mis en ligne le 14octobre 2010, consulté le 19 mars 2017. URL : <http://rfp.revues.org/205>

Textes de loi :

- Loi 88-01, du 12 janvier 1988, modifiée et complétée, portant loi d'orientation sur les entreprises publiques Économiques et relative à l'autonomie des entreprises.
- Loi 90-10, du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit.
- Ordonnance n° 03-11 du 26 août 2003, complétant et modifiant la loi n° 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit.

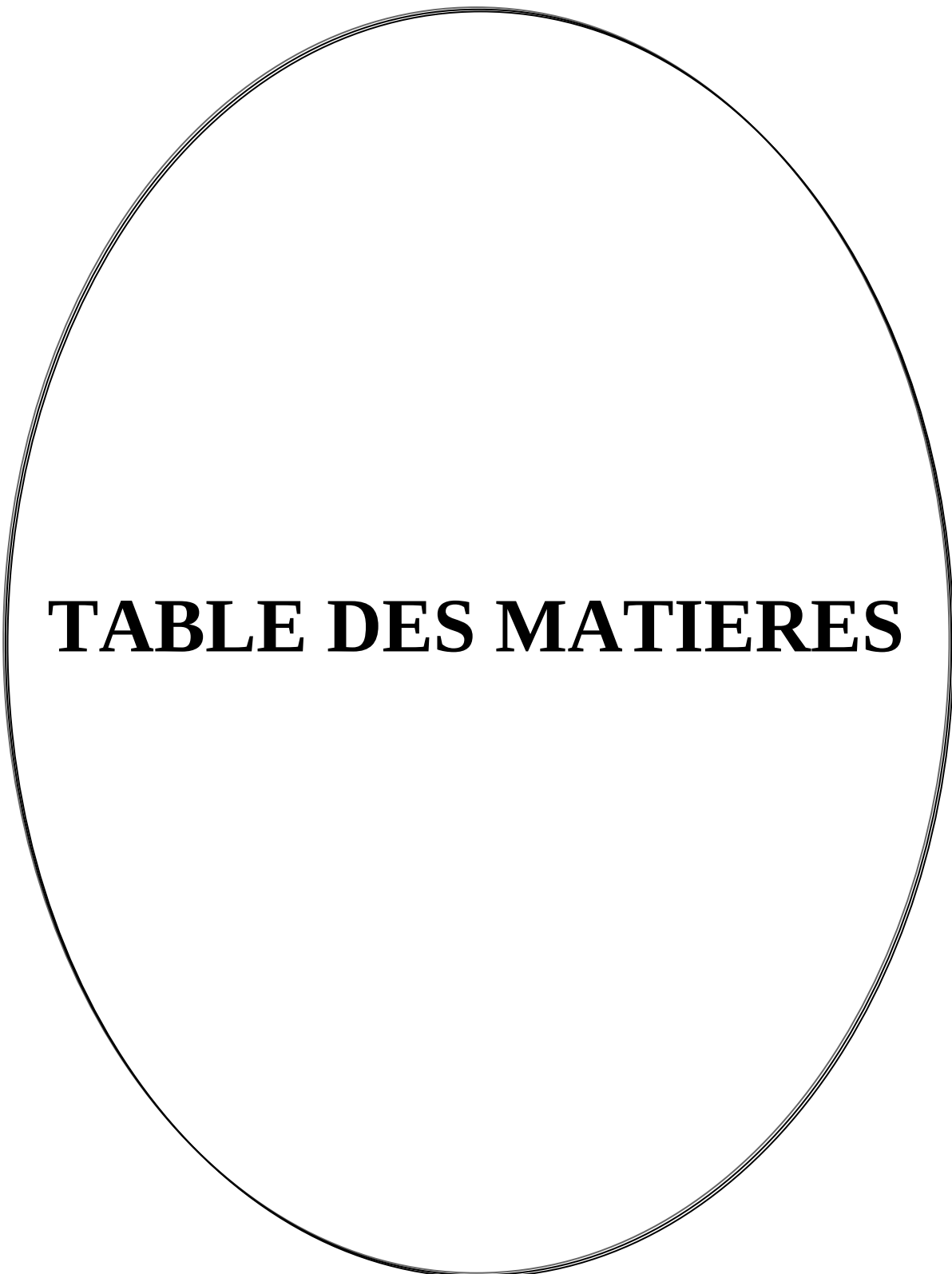


TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE	7
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL	14
1. La didactique professionnelle	15
1.1 Définition.....	15
1.2 Distinction de la didactique professionnelle des autres disciplines s'intéressant au domaine professionnel	15
1.2.1 Didactique professionnelle vs ergonomie	15
1.2.2 Didactique professionnelle vs didactique du français sur objectifs spécifiques	16
1.3 Définition de quelques concepts fondamentaux.....	17
1.3.1 La compétence.....	17
1.3.2 La situation	18
1.3.3 La structure conceptuelle d'une situation.....	19
1.3.5 Tâche Vs Activité :.....	19
1.3.4 La conceptualisation dans l'action	20
1.3.6 Le développement	21
1.3.7 Les invariants-opérateur.....	22
2. L'écrit professionnel	24
2.1 Définition.....	24
2.2 Caractéristiques linguistiques des écrits professionnels	24
2.2.1 Sur le plan syntaxique	24
2.2.2 Sur le plan morphologique	25
2.2.3 Sur le plan lexical.....	25
2.3 La notion de genre dans les écrits professionnels.....	26
2.4 Le compte-rendu de crédit bancaire	27

2.5	L'exigence de clarté dans la rédaction du compte-rendu	28
2.5.1	La lisibilité.....	29
2.5.2	La cohésion	29
2.5.3	La cohérence	30
2.5.4	L'argumentation	30
CHAPITRE II : TERRAIN ET CADRE METHODOLOGIQUE		32
1.	Terrain de la recherche	34
1.1	La banque	34
1.1.1	Définition de la banque	34
1.1.2	Activités de la banque	34
1.1.3	Banques privées vs banques publiques	35
1.2	Présentation de la banque S	37
1.2.1	Front Office/ Back Office.....	38
1.2.2	Le pôle commercial	38
a.	Le pôle Commercial Corporate	38
b.	Le centre d'affaire	39
c.	Le Pôle Commercial Retail et MultiCanal	40
d.	L'agence commerciale	40
2.	Cadre méthodologique	Error! Bookmark not defined.
2.1.	Les phases du recueil de données.....	42
2.1.1	La pré-enquête	42
2.1.2	L'enquête	43
2.2	Méthodes du recueil des données.....	44
2.2.1	Entretiens avec les commerciaux rédacteurs	46

2.2.2	Situations observées.....	46
2.2.3	Document prescripteurs collectés.....	47
a.	NAME	46
b.	Fiches de postes.....	47
c.	Canevas	47
2.2.4	Comptes-rendus recueillis	47
CHAPITRE III : ANALYSE ET INTERPRETATION DES DONNEES.....		49
1.	Analyse des entretiens.....	52
1.1	Qu'est ce qu'un compte-rendu d'analyse de dossier de crédit ?	53
1.1.1	Le compte-rendu, un outil de communication avant tout.....	53
1.1.2	Le compte-rendu, un écrit aux destinataires multiples.....	53
1.1.3	Le compte-rendu, un discours argumentatif.....	54
1.1.4	Le compte-rendu, un écrit technique	55
1.1.5	Le compte-rendu, un écrit clair et concis	56
1.1.6	Le compte-rendu, un écrit encadré	57
1.2	Développer des compétences...oui, mais comment ?	58
1.2.1	Une formation initiale considérée comme « insuffisante ».....	58
a.	Le rapport à la langue :.....	58
b.	Le rapport à l'humain :.....	61
c.	Le rapport au temps :.....	63
1.2.2	Des situations professionnelles au fort potentiel de développement.....	65
a.	Cas du chargé d'affaire corporate	65
b.	Cas de l'attaché commercial.....	67
c.	Cas du responsable d'agence.....	69
d.	Cas du conseiller clientèle de professionnels	71

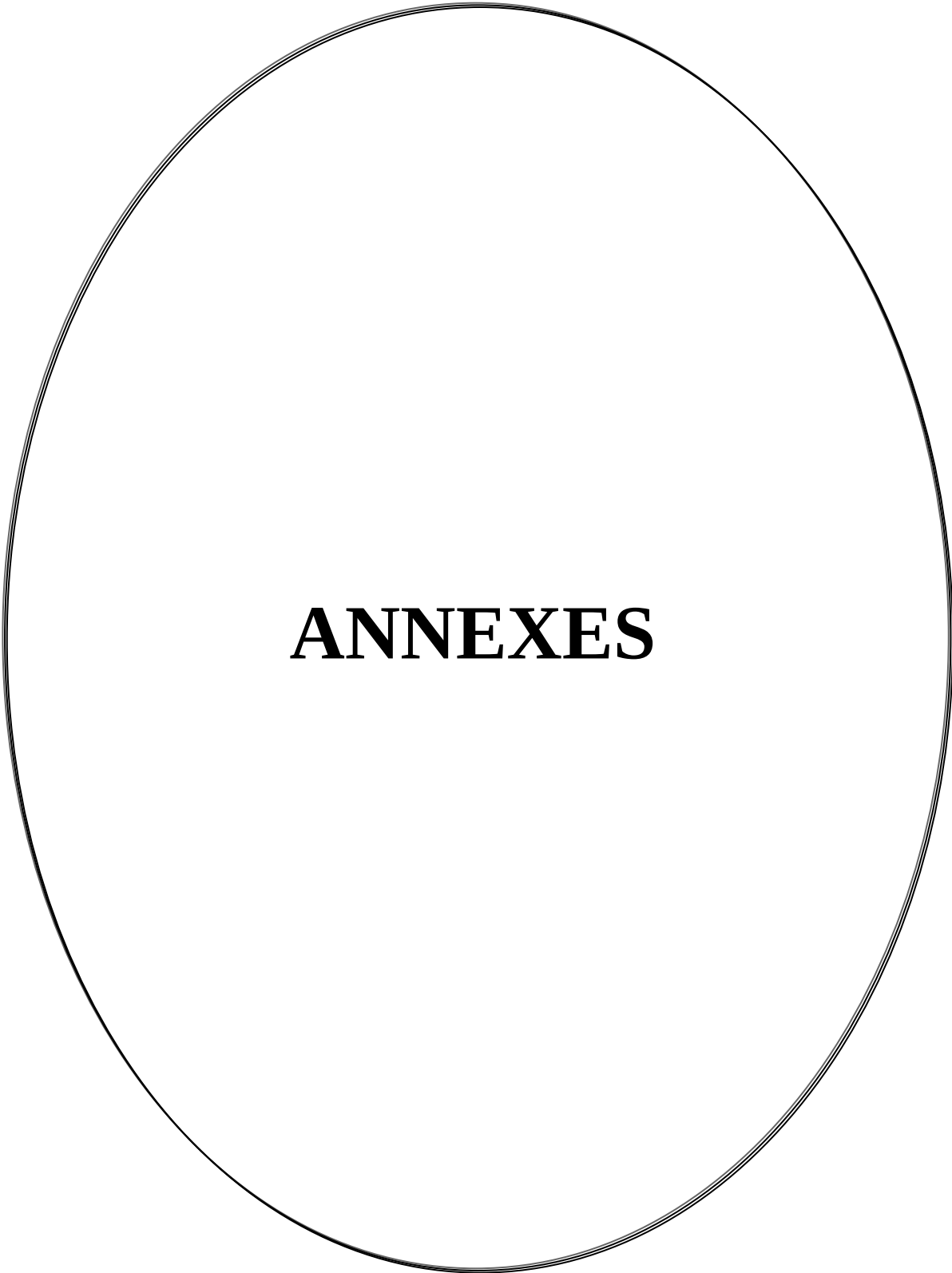
1.3	Synthèse et interprétation de l'analyse des entretiens	73
2.	Analyse de la tâche prescrite de rédaction de compte-rendu	79
2.1	Description de la tâche de traitement de demande de crédit	80
2.2	Processus de traitement des dossiers de crédit	82
2.2.1	Préparation de l'entretien	82
2.2.2	Etude du dossier de crédit	83
2.2.3	Traitement du dossier par le Responsable du Centre d'Affaire/responsable d'agence ou par la Direction des Risques et par la Direction Générale	83
2.3	Analyse des Canevas de rédaction des différents comptes-rendus.....	84
2.3.1	Canevas des petites et moyennes entreprises	84
2.3.2	Canevas de la clientèle de professionnels	85
2.4	Analyse des fiches de postes	87
2.4.1	Le chargé d'affaire corporate	87
2.4.2	L'attaché commercial	88
2.4.3	Le responsable d'agence	88
2.4.4	Le conseiller clientèle de professionnels.....	89
2.5	Synthèse et interprétation de l'analyse de la tâche prescrite	90
3.	Analyse des situations de rédaction de compte-rendu.....	92
3.1	Le chargé d'affaire corporate	93
3.1.1	Descriptif du poste	93
3.1.2	Eléments externes (se rapportant au dossier de crédit)	93
a.	Degré de connaissance du client	65
b.	Passif avec le client	91
c.	Délai de traitement de la demande	92
d.	utilisation d'un ancien compte-rendu	92

3.1.3	Eléments internes (se rapportant au rédacteur)	94
a.	Rapport avec la langue française.....	92
b.	Passif avec le client	67
c.	Années d'exercice	93
d.	Différents postes occupés.....	93
3.2	L'attaché commercial	96
3.2.1	Descriptif du poste	96
3.2.2	Eléments externes.....	96
a.	Degré de connaissance du client	65
b.	Passif avec le client	94
c.	Délai de traitement de la demande	94
d.	utilisation d'un ancien compte-rendu	94
3.2.3	Eléments internes	97
a.	Rapport avec la langue française.....	95
b.	Passif avec le client	67
c.	Années d'exercice	95
d.	Différents postes occupés.....	95
3.3	Le responsable d'agence.....	99
3.3.1	Descriptif du poste	99
3.3.2	Eléments externes.....	99
a.	Degré de connaissance du client	65
b.	Passif avec le client	97
c.	Délai de traitement de la demande	97
d.	utilisation d'un ancien compte-rendu	97
3.3.3	Eléments internes	100

a.	Rapport avec la langue française.....	98
b.	Passif avec le client	67
c.	Années d'exercice	98
d.	Différents postes occupés.....	98
3.4	Le conseiller clientèle de professionnels	102
3.4.1	Descriptif du poste	102
3.4.2	Eléments externes.....	102
a.	Degré de connaissance du client	100
b.	Passif avec le client	100
c.	Délai de traitement de la demande	100
d.	utilisation d'un ancien compte-rendu	100
3.4.3	Eléments internes	103
a.	Rapport avec la langue française.....	100
b.	Passif avec le client	101
c.	Années d'exercice	101
d.	Différents postes occupés.....	101
3.5	Synthèse et interprétation de l'analyse des situations	105
4.	Analyse des différents comptes-rendus, produits de l'activité de rédaction	106
4.1	L'analyse du compte rendu rédigé par le chargé d'affaire corporate	108
4.1.1	Caractéristiques communicationnelles	108
4.1.2	Caractéristiques discursives	108
a.	Un discours informatif	109
b.	Un discours argumentatif	110
4.1.3	Caractéristiques textuelles.....	112
4.1.4	Caractéristiques linguistiques.....	113

a.	Sur le plan syntaxique	113
b.	Sur le plan lexical	117
c.	Sur le plan morphologique	118
4.2	L'analyse du compte-rendu rédigé par l'attaché commercial	120
4.2.1	Caractéristiques communicationnelles	120
4.2.2	Caractéristiques discursives	120
a.	Un discours informatif	120
b.	Un discours argumentatif	121
4.2.3	Caractéristiques textuelles.....	123
4.2.4	Caractéristiques linguistiques.....	124
a.	Sur le plan syntaxique	124
b.	Sur le plan lexical	127
c.	Sur le plan morphologique	128
4.3	L'analyse du compte-rendu rédigé par le responsable d'agence	130
4.3.1	Caractéristiques communicationnelles	130
4.3.2	Caractéristiques discursives	130
a.	Un discours informatif	130
b.	Un discours argumentatif	132
4.3.3	Caractéristiques textuelles.....	133
4.3.4	Caractéristiques linguistiques.....	134
a.	Sur le plan syntaxique	140
b.	Sur le plan lexical	142
c.	Sur le plan morphologique	143
4.4	L'analyse du compte-rendu rédigé par le conseiller clientèle de professionnels	138
4.4.1	Caractéristiques communicationnelles	138

4.4.2	Caractéristiques discursives	138
a.	Un discours informatif	130
b.	Un discours argumentatif	139
4.4.3	Caractéristiques textuelles.....	139
4.4.4	Caractéristiques linguistiques.....	140
a.	Sur le plan syntaxique :	140
b.	Sur le plan lexical	142
c.	Sur le plan morphologique	143
4.5	Synthèse et interprétation de l'analyse des différents comptes-rendus	145
5.	Synthèse et interprétation des données collectées	147
	CONCLUSION GENERALE	150
	BIBLIOGRAPHIE	156
	ANNEXES.....	174
	ANNEXES I : entretiens.....	177
	ANNEXES II : canevas de rédaction des comptes-rendus.....	205
	ANNEXES III : fiches de postes	202
	ANNEXES IV : comptes-rendus	233



ANNEXES

ANNEXES I :

ENTRETIENS

Entretien 01 : chargé d'affaire corporate au centre d'affaire de la banque privée

Pouvez-vous me parler de votre rapport avec la langue française ?

Je suis issu d'une famille dans laquelle la langue française occupe une place très importante. Mes parents ont, plus ou moins, un certain niveau. Ma mère travaillait dans une administration où l'utilisation de la langue française était obligatoire, mon père était ingénieur agronome issu d'une formation faite entièrement en français. Mes parents nous ont toujours poussés mes frères et moi à apprendre la langue française dès notre jeune âge, on a toujours parlé français chez moi. D'ailleurs ma sœur aînée est enseignante de français au lycée, mon frère quant à lui est titulaire d'un doctorat de français.

Qu'avez-vous fait comme études ?

Pour mon cursus universitaire j'ai fait l'école supérieure de banques (ESB), de 2002 à 2005. La formation s'est faite entièrement en français.

Vos études à l'ESB vous ont-ils permis de développer vos compétences rédactionnelles ?

Sans prétention aucune, je pense avoir développé mes compétences rédactionnelles à la maison. Comme je vous l'ai déjà dit, mes parents nous poussaient mes frères et moi, et cela dès notre jeune âge, à maîtriser la langue française, tant en matière d'oral que d'écrit. Mais, arrivé à l'université et faire trois ans d'études en français ça aide aussi.

Avez-vous eu, lors de votre formation initiale, un ou des modules dédiés à la rédaction ?

Non, il y avait un module de langue française de remise à niveau en première année, c'était d'aspect général, pas spécialement dédié à la rédaction.

En dernière année nous avons eu un module durant deux semaines, afin de nous aider à rédiger notre mémoire de fin de cursus. Mais c'était pour le côté méthodologique seulement.

Pour les restes des modules c'étaient des modules d'ordre technique.

Pouvez-vous nous parler de votre parcours professionnel ?

Des ma sortie de l'ESB j'ai commencé à travailler à dans une banque publique.

J'ai occupé le poste de chargé de crédit bancaire durant deux ans, où je m'occupais des dossiers de crédit.

S'occuper des dossiers de crédit ? Vous pouvez m'expliquer plus en détails de quoi il s'agit ?

C'est un poste dans lequel il y a de l'analyse financière et de la rédaction.

Quelle sorte de rédaction ?

C'est une rédaction très modélisée. En fait, on doit suivre certains modèles, après tout dépend du type d'entreprise demandeuse de crédit. Chaque type d'entreprise a son canevas que l'on doit suivre. Après, c'est vrai que ce qu'il y a dans chaque chapitre, c'est au chargé d'étude de le remplir. Donc mon travail consistait en cela.

Pouvez-vous nous raconter comment s'est déroulée votre première rédaction de compte-rendu de crédit dans cette banque-là ?

A cette époque-là je voulais être perfectionniste. Vous savez quand on arrive dans un nouveau poste on veut toujours super bien faire les choses, au lieu de prendre deux heures pour faire un chapitre pour un compte-rendu je prenais parfois une semaine. c'est vrai que j'étais junior en matière de rédaction professionnelle parce que je ne savais pas encore gérer mon temps, je prenais plus de temps pour rédiger juste pour chercher à améliorer certains détails, mais j'étais aussi junior en matières de connaissances bancaire, et c'était ça le plus urgent à améliorer, maîtriser les aspects techniques du métier. C'est bien beau de savoir rédiger mais ça ne sert à rien si on ne sait pas détecter le bon client du mauvais, le plus important s'était de s'améliorer sur le fond pas sur la forme.

Vous dites qu'il était urgent d'améliorer votre maîtrise des aspects techniques du métier. N'avez-vous pas appris cela lors de votre formation initiale ?

A vrai dire, quand je suis sorti de l'ESB je savais analyser la situation financière d'un client, dire s'il était solvable ou non par rapport à ses chiffres. Le problème c'est que nous n'avons pas été formés au rapport au travail, on a été formés aux techniques bancaires. Aujourd'hui, mon travail se fait avec le client qui représente beaucoup plus que des chiffres, le rapport à l'humain est très important dans notre métier, c'est ce qui nous permet de développer notre relation avec le client, de mieux comprendre ses points faible et ses points forts et par là même mieux défendre ses intérêts. Tout ceci on ne me l'a pas appris à l'école, j'ai dû

l'apprendre au sein de la banque. Bien sûr les débuts n'étaient pas faciles, mais plus mon expérience grandissait plus mes doutes et mes appréhensions disparaissaient.

Et votre supérieur hiérarchique dans tout ça ? En quoi consistait son rôle ? Pensez-vous avoir eu l'aide qu'il fallait, surtout en termes de rédaction du CR ?

Mon supérieur hiérarchique a joué un grand rôle dans le développement de mes compétences, surtout à mes débuts, mais pas en matière de rédaction. J'ai très vite compris qu'un chargé de clientèle n'est pas compétent en termes de rédaction. Il est compétent en termes de la relation qu'il entretient avec ses clients.

Le rôle de mon supérieur consistait, donc, à me donner les bases de la profession, c'est-à-dire, tout ce qui concerne l'aspect technique du métier. Sur la forme, il ne s'intéressait pas beaucoup à la manière avec laquelle je rédigeais.

Ensuite, j'ai commencé ma carrière dans cette banque privée en 2009.

Quel poste avez-vous occupé ?

J'ai commencé en tant que chargé de clientèle professionnelle

C'est un poste dans lequel on rédige des comptes-rendus de crédit en même temps on s'occupe de la gestion de la relation avec le client on passe 50% de notre temps à gérer notre relation avec le client et 50% de notre temps à préparer les dossiers de crédit. Après, tout dépend des journées, les journées sont hétérogènes, parfois on reçoit beaucoup de clients on ne trouve pas beaucoup de temps pour rédiger et d'autres fois on est plus tranquille, on peut passer la journée à rédiger. Il est très difficile de planifier nos journées, elles dépendent de nos clients puisqu'on est tenu de leur être disponibles.

La rédaction d'un compte-rendu vous prend généralement combien d'heures ?

Vous savez, la gestion du temps de la rédaction et l'un des plus gros soucis de mon travail. On sort des études avec un bagage très théorique. Il manque beaucoup de choses dans l'enseignement et par rapport à l'écrit, on n'a jamais été confronté à une situation dans laquelle il fallait gérer le client et rédiger en même temps et de surcroît dans un délai limité.

Il me faut un minimum de 12 heures de travail, le tout sur 4 jours normalement. Après, comme je vous l'ai dit, nos journées sont très hétérogènes. On peut parfois prendre plus de

jours pour pouvoir clôturer un dossier. Mais, en tout cas, on ne doit jamais faire trainer les choses, sinon on risque de mécontenter notre client en attente d'une réponse. Un client mécontent risque de ne plus travailler avec nous, et ce n'est pas ce que l'on veut.

Quelles sont les étapes à respecter dans la rédaction d'un compte-rendu ?

On commence par recueillir les informations chiffrées, nous sommes en contact permanent avec les clients, donc on les suit sur l'année on a toutes les informations nécessaires pour cela. Puisqu'on suit notre client au quotidien, on le connaît très bien, on sait, alors, ce qu'il fait et comment il évolue.

Si c'est un client que vous ne connaissez pas ?

A vrai dire, il y a très peu de clients que l'on ne connaît pas. Si jamais on se trouve dans cette situation, face à un client nouveau, là c'est vrai qu'on prendra plus de temps à analyser ses documents, à chercher à mieux le connaître.

Ensuite la deuxième étape, on fait l'analyse financière. On reconstitue la situation financière de l'entreprise, on voit ensuite son historique bancaire s'il n'y a pas de dégradation, une manière de connaître les risques. Généralement, juste avec ces deux points, ces deux analyses faites plus ce qu'on connaît déjà du client, on peut entamer la rédaction.

Comment faites-vous pour avoir ces informations sous les yeux ? Vous prenez des notes ?

Non, c'est plus des tableaux sur Excel. Je vais vous expliquer ; je recueille un dossier, je revois tous les documents, ensuite je les synthétise dans des tableaux. Dans un premier temps je reconstitue les données financières de l'entreprise, ce qui va me permettre d'avoir une première visibilité de la situation financière du client. Ensuite je m'attaque à son relevé bancaire pour voir comment son compte évolue. En tout, c'est ce qui va me servir de support pour ma rédaction.

Comment vous allez procéder pour rédiger ensuite ?

Je rédige à partir de ce que j'ai comme informations. Il faut savoir qu'en tant que commerciaux nous défendons les dossiers de nos clients. Nous sommes en quelque sorte leurs

avocats auprès des décideurs du backoffice. Pour cela il faut tout mettre en œuvre pour défendre leurs intérêts à condition qu'ils soient compatibles avec ceux de la banque bien sûr.

Il faut beaucoup d'expérience avant de savoir bien rédiger un compte-rendu. Vous savez, la façon de lire les informations données dans le CR détermine, en grande partie, si le crédit sera accordé au client ou pas. Parce que le valideur final ce n'est pas moi, c'est soit mon responsable soit la direction régionale soit la direction générale.

Donc, si j'ai bien compris le CR est en fait un discours argumentatif ?

Oui tout à fait, c'est exactement cela. C'est un discours argumentatif parce que celui qui va le lire, n'est pas en face de moi, je ne le vois pas, il n'est pas à côté de moi pour me permettre d'argumenter avec lui à tout bout de champ. Donc, je dois mettre en avant les arguments qui me semblent être pertinents, les arguments qui aident à la prise de décision. Mais, sans pour autant occulter les mauvais points, parce que chaque client a de bons et de mauvais points. Bien entendu, je ne dois pas oublier le fait que je travaille pour la banque. Pour cette raison, lorsqu'il y a un mauvais point je dois le dire, mais après je dois savoir comment le dire, c'est-à-dire si je le dis directement je risque de pénaliser mon client.

Vous dites qu'il y a des manières de formuler les points négatifs du client. Comment avez-vous pu apprendre à formuler ces mauvais points comme vous dites ? En d'autres termes comment avez-vous pu développer votre manière d'argumenter ?

J'ai pu développer ma manière d'argumenter grâce à mon expérience et grâce au nombre de CR que j'ai pu rédiger jusqu'à aujourd'hui.

Vous dites que c'est grâce à votre expérience, justement je voudrais comprendre quels sont les éléments qui vous ont permis de développer votre manière de rédiger ?

Je vais vous répondre de manière précise, ce sont tous les rejets que j'ai eu qui m'ont permis de déceler mes manques et ainsi pourvoir y remédier.

Au début, j'écrivais tout de la même manière. Je ne différenciais pas les points positifs des négatifs. Par exemple je disais : voilà cette société à ce bon point, point à la ligne. Mais, attention, cette société a aussi ce mauvais point. Puis je passais à une autre idée. Et là, les décideurs ne voyaient que le mauvais point.

A cette époque je n'arrivais pas à nuancer. Ce n'est qu'après que j'ai commencé à comprendre. Et ceci bien sûr, à travers la notification de refus qui avait pour raison le mauvais point que j'avais signalé dans le CR. C'est à partir de ce refus que j'ai pu progressivement apprendre de quelle manière je devais transmettre l'information négative de mon client aux décideurs sans pour autant le pénaliser ce dernier et compromettre la décision d'octroi de crédit.

De quelle manière, alors, transmettez-vous l'information négative aux décideurs ?

Il faut savoir utiliser la concession, savoir dire par exemple : mon client a certes ce problème-là. Mais, que ce problème est exceptionnel, qu'il ne se reproduira pas. Savoir aussi proposer des solutions au problème, ou encore signaler l'engagement du client à remédier à ce problème. En tout cas, ne jamais laisser le décideur sur le point négatif sans essayer de trouver une solution. On doit toujours rassurer le décideur.

Avez-vous déjà eu recours aux anciens CR pour rédiger les vôtres ? Que pensez-vous du fait qu'il faille à chaque fois rédiger un CR à partir d'un autre CR ?

Je suis venu travailler dans ce centre d'affaire, il y a de cela trois ans. Au début, je ne connaissais rien aux entreprises qui existait ici. C'est pour cela que je me suis retrouvé dans l'obligation de revenir sur les anciens dossiers, non pas pour l'aspect rédactionnel, mais juste pour avoir des informations sur les clients. Ceci afin de faciliter mon travail lors des entretiens que j'organise avec mes clients. Pour que quand je rencontre le client j'ai déjà des informations sur lui, au lieu de lui poser cent questions, je lui poserais une ou deux questions ciblées. C'est pour cela que moi j'ai recours à certains dossiers.

Je trouve que c'est une faute professionnelle de prendre un ancien dossier pour le côté rédactionnel. Vous savez, entre revenir sur un ancien dossier pour prendre quelques idées et le fait de tomber, carrément, dans le copier-coller, la frontière elle est très mince. De plus, le plus grand souci est d'aller vers la facilité en ayant recours à un ancien dossier du même client, parce que la plupart font cela ils consultent le dossier de l'année dernière du même client et recopie à l'identique la même synthèse la même analyse les mêmes commentaires.

Et dans ce cas-là, on failli à ses obligations professionnelles, car un client n'est jamais constant. Quand on prend le CR de l'année passée, on ne va pas beaucoup se tracasser sur l'aspect rédactionnel, on va juste actualiser l'information qu'on veut. Mais si on fait la même

chose cette année et l'année d'après et celle d'après, on se retrouve avec des comptes-rendus dont l'origine a été initié en 2008 et dont les corpus sont plus ou moins égaux alors que le client a dû forcément évolué, ce n'est plus du tout la même société même le contexte économique évolue d'année en année. D'ailleurs même le professionnel, lui-même, évolue dans son rapport avec le client, il le connaît de mieux en mieux avec les années. Comment peut-on dans ce cas-là se contenter de sa vision des choses d'il y a un an ou deux ? Ou bien pire, comment peut-on se fier aveuglement à la vision des choses d'un collègue ?

Combien avez-vous d'années d'expérience dans la rédaction des CR ?

En tout dix ans, deux ans dans une banque publique et huit ans dans une banque privée.

Si je comprends bien dans ces dix années d'expérience professionnelle ce sont les refus plus qu'autre chose, qui vous ont aidé à développer votre compétence rédactionnelle ?

Oui tout à fait, c'est à travers les notifications de refus que j'ai pu déceler mes lacunes en matière de rédaction.

Entretien 02 : attaché commercial au sein du centre d'affaire

Pouvez-vous me parler de votre rapport avec la langue française ?

La langue française je l'ai apprise à l'école mais j'ai eu la chance de la pratiquer à la maison. Je suis issue de parents instruits ce qui m'a permis de pratiquer la langue aussi bien à la maison qu'à l'extérieur. Je dirais même que je me considérais parmi les meilleurs en langue française par rapport à mes camarades de classe.

Qu'avez-vous fait comme études ?

J'ai obtenu une licence en sciences commerciales option finance et banque à l'université de Blida, en 2004.

Vos études à l'université vous ont-ils permis de développer vos compétences rédactionnelles ?

Mon cursus universitaire c'est fait en arabe. Tous les modules étaient dispensés en arabe mis à part un seul module en anglais. Vous savez, les enseignants à l'université étaient tenus de s'exprimer en arabe, lors des examens nous rédigeons en arabe. Pour cette raison ma formation initiale ne m'a pas du tout permis de développer mes compétence en rédaction, du moins concernant la rédaction en français. Mais, après avoir intégré la banque S dans laquelle je travaille depuis 2005, j'ai réalisé l'écart énorme entre la formation dispensée à l'université et le domaine professionnel auquel j'ai été très vite confrontée.

Vous avez parlé d'écart énorme, pouvez-vous m'en dire davantage ?

Vous savez, j'ai eu la chance de ne pas être restée au chômage très longtemps. J'ai eu ma licence en juin 2004. J'ai intégré la banque S en janvier 2005. C'est quand j'ai passé l'entretien avec les recruteurs de la banque S que j'ai compris pourquoi mes parents ont tout fait pour que nous puissions mes frères et moi apprendre le français. L'entretien s'est tenu entièrement en français, je crois bien mes compétences en langue ont joué énormément dans mon recrutement.

Pouvez-vous nous parler de votre parcours professionnel ?

J'ai commencé par le guichet comme tous ceux qui sont diplômés des universités.

Vous savez, ceux qui sont issus de l'ESB commencent directement par des postes de cadres. De part leur formation qui est très riche dans le domaine bancaire, je parle du technique, parce qu'ils ont déjà fait du training au niveau des agences bancaires.

Le guichet est très important pour ceux comme moi qui sont issus des universités par ce qu'il nous aide à comprendre le métier de banquier. Le guichet c'est la partie opérationnelle de la banque, même si les opérations qui s'y passent ne sont pas très compliquées : versement, retrait. Mais, ça m'a permis de comprendre un certain acheminement de la comptabilité. J'avais tout le temps la comparaison des personnes qui étaient chargés de clientèle qui n'avaient pas fait le guichet, leurs questions me faisaient comprendre qu'ils ne comprenaient pas l'acheminement des opérations. Je le redis, c'est un passage qui m'a été très bénéfique, moi je suis une personne qui aime apprendre et qui aime aussi relever les défis, je posais énormément de questions à mes collègues.

D'un autre côté, quand je suis sorti de l'université j'avais un bagage qui était très théorique, je n'avais pas eu l'occasion de mettre en épreuve les savoirs appris lors de mes cours de marketing. C'est une fois que j'ai commencé à travailler au guichet que j'ai pu réellement développer mes compétence en termes de savoir faire et plus particulièrement comment me comporter avec les clients. Dans mon métier, la relation avec le client est très importante. Il faut savoir qu'au guichet, on subit une certaine tension, on n'a pas forcément que des clients polis. Il y en a ceux qui s'impatientent, qui peuvent être limite irrespectueux. J'ai appris grâce au guichet qu'il faut toujours garder son calme.

Dans quels postes avez-vous travaillé par la suite ?

J'ai quitté le guichet au bout de six mois, j'ai eu le poste de conseiller clientèle de particuliers, j'ouvrais des comptes, je faisais des crédits de consommation, je faisais aussi des crédits protocoles avec les établissements hospitaliers. J'ai travaillé dans ce poste durant une période de deux ans. J'ai occupé ensuite, le poste de conseiller clientèle de professionnels. C'est là où j'ai commencé à rédiger des comptes-rendus de crédit qui étaient pour moi relativement plus difficiles que ceux concernant les particuliers. Je suis resté dans ce poste durant une période de trois années. Ensuite j'ai été promu au poste de chargé de clientèle entreprise, c'était avant la réorganisation nouvelle de la banque S. je m'occupais à cette époque de la clientèle entreprise qui se faisait encore au niveau des agences. J'ai travaillé dans ce poste durant une période de quatre ans. Dès l'ouverture, en 2014, de ce centre

d'affaire, j'ai eu ce poste d'attaché commercial que j'occupe jusqu'à ce jour. Avec ce poste je considère avoir plus de responsabilités. Je m'occupe désormais d'un porte feuille plus important. En effet, la clientèle du centre d'affaire est composée de petites et moyennes entreprises. Je travaille beaucoup plus en collaboration avec le chargé d'affaire corporate. Je prépare ses rendez vous avec les clients, je l'accompagne parfois à ses rendez vous, je l'aide à monter les dossiers de crédit, je fais aussi le suivi commercial des clients.

Parlez-moi de vos premières expériences en matière de rédaction ?

Au guichet il n'y avait aucune rédaction à faire. C'est une fois que j'ai été promu au poste de conseiller clientèle de particuliers que j'ai commencé mes premières rédactions. Mais c'était vraiment de petites rédactions, ce n'était pas des comptes-rendus de plusieurs pages mais plutôt des mails, je demandais parfois des dérogations à mes responsables pour faire passer des dossiers qui n'étaient pas dans nos standards de critères de sélection. J'ai fait un peu de prospection dans la mesure où j'ai accompagné le chef d'agence pour démarcher le personnel de certaines entreprises.

Ensuite, j'ai accédé au poste de conseiller de clientèle de professionnels et c'est là que j'ai enfin pu commencer à rédiger.

Je faisais énormément d'effort afin de bien rédiger, je sollicitais le correcteur, je cherchais des synonymes quand je voulais éviter la répétition, je lisais surtout beaucoup de comptes-rendus anciens. J'avais beaucoup de difficulté en rédaction. Je considère toujours en avoir.

Quelles sont vos difficultés lors de l'exercice de votre activité de rédaction ?

J'ai l'impression que je manque en esprit de synthèse. Je vous explique, en arabe en a tendance à donner beaucoup trop de détails. Je pense que c'est parce que j'ai fait toute ma scolarité en arabe, j'ai tendance maintenant dans ma vie professionnelle à garder cette vieille habitude de toujours vouloir donner des détails.

Si je comprends bien, ce qui semble important pour vous en termes de rédaction c'est l'esprit de synthèse ?

Oui, ce qui est le plus important pour moi c'est d'avoir un esprit de synthèse. Il ne faut pas faire des écrits trop longs qui peuvent rendre difficile la prise de décision auprès du valideur.

Pouvez-vous m'en dire un peu plus ?

Le compte-rendu d'un dossier de crédit doit pouvoir répondre à tous les points que peut se poser le décideur concernant le client et son analyse financière. Par contre, il ne faut pas perdre d'esprit que ce compte-rendu doit avant tout faire le résumé de ces différents points. Il ne faut garder que l'essentiel, c'est à dire que les informations pertinentes qui aident à la prise de décisions.

Comment pensez-vous avoir développé vos compétences en matière de rédaction ?

Avant tout, je pense sincèrement que ce qui peut améliorer la rédaction de chacun c'est l'investissement personnel et ça vient surtout de la lecture, il faut lire énormément pour pouvoir bien rédiger, je fais cette comparaison avec mes frères et sœurs qui sont plus jeunes que moi. Je trouve qu'ils rédigent mieux et cela dans tous les domaines et c'est surtout dû au fait qu'ils lisent énormément. Ils ont lu plus que moi. C'est la lecture, je pense, qui fait toute la différence.

C'est pour cette raison, que j'ai très souvent recours aux anciens comptes-rendus de mes collègues, non pour recopier ce qu'ils ont rédigé mais beaucoup plus pour avoir des idées, m'imprégner de leur façon de rédiger. Je cherche à enrichir mon vocabulaire, trouver de nouvelles façons de dire les choses. Cela m'a beaucoup aidé et continue encore à m'aider je pense.

Combien de temps vous faut-il pour rédiger un compte-rendu ?

Je dois vous avouer que dans le poste que j'occupe actuellement la rédaction de compte-rendu de crédit ne fait pas partie des tâches que je dois réaliser.

Vous dites que vous ne faites pas de rédaction de compte-rendu ?

Non, ce que je dis c'est que dans ma fiche de poste, la tâche de rédaction de compte-rendu n'est pas mentionnée. Par contre, je suis très souvent amené à rédiger des comptes-rendus.

Comment expliquez-vous cela ?

Vous savez, je suis quelqu'un de très ambitieux. J'ai toujours cherché à évoluer. Quand j'ai occupé ce poste d'attaché commercial, j'ai tout de suite pris mes marques, en travaillant en

collaboration avec le chargé d'affaire corporate. J'ai beaucoup appris grâce à l'ancien chargé d'affaire corporate en matière de rédaction. J'ai très souvent été amenée à l'aider en m'occupant de certains de dossiers de crédit. Et bien que ça ne fasse pas partie de mes prérogatives je tenais vraiment à apprendre, je rédigeais, donc, moi-même les comptes-rendus que le chargé d'affaire corrigeait. De cette façon, je l'aidais car il avait beaucoup de dossiers à traiter et par la même occasion je continuais à me développer.

Aujourd'hui la situation est un peu différente, nous avons un nouveau chargé d'affaire corporate. Celui-ci vient d'une autre wilaya se situant à 300 km d'ici. Quand il a commencé à travailler dans ce nouveau centre d'affaire, il ne connaissait pas du tout les clients de la banque. J'ai dû très souvent rédiger les comptes-rendus moi-même car j'avais une meilleure connaissance des clients. Afin d'atteindre les objectifs du centre d'affaire, et ne pas faire attendre nos clients je dois traiter les dossiers de crédit et ainsi rédiger les comptes-rendus. Vous savez, l'intérêt du client passe avant tout. De plus, dans le domaine des banques il faut savoir rédiger dans un délai bien précis. Il ne faut surtout pas perdre du temps. Le temps c'est de l'argent d'autant plus que là il s'agit de la banque.

Comment faites vous pour gérer votre temps ?

Vous savez, cette notion de temps je ne l'ai acquise qu'après avoir commencé à travailler dans cette banque. A mes débuts, c'était un gros souci pour moi, d'autant plus que j'avais un poste polyvalent. J'ai par la suite appris à gérer mon temps sur le tas. Au fil des années je considère que j'arrive mieux à gérer mon temps. J'ai toujours des post-it et je mentionne les tâches que je dois faire. La matinée je peux gérer l'important mais l'après midi je gère surtout l'urgent. Généralement, je prends toujours un moment pour moi où je me déconnecte de ma messagerie et c'est là que je consacre un peu de temps à la rédaction.

Ce qui me permet aussi de gérer mon temps c'est la fiche de poste. C'est la fiche de poste qui me permet de connaître les tâches que je dois moi-même effectuer et celles que je laisse aux autres. Les tâches sont bien définies dans les fiches de poste, chacun sait ce qu'il a à faire sans poser de questions.

Combien de temps vous faut-il alors pour rédiger un compte-rendu ?

Généralement quand je prends un dossier de crédit je dois le finaliser très rapidement, pour la rédaction d'un compte-rendu je dirai que je ne dois pas dépasser une semaine. Il me faut en tout dix à quinze heures de travail réparties en une semaine.

Entretien 03 : responsable d'une agence commercial de la banque S

Pouvez-vous me parler de votre rapport avec la langue française ?

A vrai dire, je n'ai jamais eu de souci avec la pratique de la langue française. C'est une langue que j'ai toujours utilisée. Mes parents et plus particulièrement mon père, ont fait de leur mieux pour que nous puissions mes sœurs et moi maîtriser cette langue. A l'école, j'avais les meilleures notes dans cette matière. A la maison, mes sœurs et moi parlions français couramment et ce depuis notre plus jeune âge. De plus, notre père nous a inculqué l'amour de la lecture, ce qui fait que j'ai développé une passion dévorante pour les livres que ce soit ceux issus de la littérature française ou ceux de la littérature algérienne francophone.

Qu'avez-vous fait comme études ?

J'ai fait l'école supérieure de banques (ESB), de 1999 à 2003. La formation s'est faite entièrement en français.

Vos études à l'ESB vous ont-ils permis de développer vos compétences rédactionnelles ?

Oui certainement, mes études m'ont beaucoup apporté en matière de rédaction. Pour la première fois depuis ma scolarité que je rédigeais entièrement en français. Ayant fait l'école publique où le français était enseigné en tant qu'une matière, à l'ESB tout avait changé pour moi. L'intégralité de nos modules était désormais enseignée en français, même nos enseignants, qui étaient pour la plupart issus du milieu professionnel financier, ne s'exprimaient avec nous qu'en français.

Ceci dit, l'apport de l'ESB est surtout du côté de la maîtrise de certains termes techniques que je n'aurais jamais pu connaître si je n'avais pas eu cette formation. Concernant ma façon de rédiger, j'ai appris à aller directement à l'essentiel, la rédaction professionnelle au niveau des banques et très différente de la rédaction littéraire.

Avez-vous eu, lors de votre formation initiale, un ou plusieurs modules dédiés à la rédaction ?

Non, je ne crois pas me rappeler avoir eu un module de ce genre. C'est vrai qu'au début de notre formation nous avons eu droit à un module de techniques d'expression mais c'était surtout pour remettre à niveau certains élèves qui maîtrisaient moins bien cette langue. En fin de cursus nous avons eu un module de méthodologie qui nous a aidés à rédiger notre

mémoire de fin d'études mais c'était beaucoup plus concernant la méthodologie de rédaction et non le contenu.

Pouvez-vous nous parler de votre parcours professionnel ?

Comme j'avais été parrainé par une banque publique, j'ai tout de suite commencé à travailler dans cette banque et ce juste après l'obtention de mon diplôme.

A l'époque, j'avais occupé le poste de chargé d'étude principal. J'avais comme principale mission l'analyse des dossiers de demande de crédit bancaire.

Vous faisiez des rédactions ?

Oui bien sûr, j'en faisais énormément. Mon travail consistait à faire de l'analyse financière pour ensuite rédiger des comptes-rendus que je devais remettre à mon supérieur.

Pouvez-vous nous expliquer ce que c'est qu'un compte-rendu ?

Un compte-rendu c'est le premier intervenant dans un dossier de crédit. Le client vient avec une demande, le rôle du chargé d'étude de crédit comme son nom l'indique est d'étudier cette demande. Puis transmettre son étude au décideur, par le biais du compte-rendu de l'analyse de crédit. Cette étude se fait sur la base de plusieurs éléments, il y a en fait deux parties, une analyse subjective et une analyse objective. L'analyse subjective concerne le client : ses diplômes, son expérience, son secteur d'activité. L'analyse objective se base sur les chiffres, on doit analyser les bilans sur la base de techniques que nous avons apprises lors de notre formation dans un module intitulé techniques d'analyses financières. En fait, on doit calculer certains ratios. Quand je dis ratios je parle de normes comme par exemple le niveau de capitalisation ce qu'on appelle le ratio de risque liquidatif, c'est les fonds propres de l'entreprise, c'est-à-dire, le capital plus les réserves divisés sur la taille de son bilan. Il y a aussi des ratios de rentabilité, c'est le résultat de l'entreprise par rapport à son niveau de chiffre d'affaire. Elle vend cent et obtient un résultat de un, elle a une rentabilité de 1%. Ce ratio de rentabilité doit être comparé avec celui des autres entreprises qui sont dans le même secteur pour savoir si c'est une entreprise performante dans son domaine ou pas.

L'objectif du compte-rendu c'est de résumer tout ceci, c'est-à-dire, l'analyse subjective et l'analyse objective. Ensuite, sur la base de ces deux analyses nous devons rédiger un avis motivé.

Pendant combien d'années avez-vous occupé ce poste dans cette banque publique ?

J'ai travaillé durant cinq ans dans la banque publique en occupant le poste de chargé d'étude principal. C'est là où j'ai appris à rédiger des comptes-rendus d'analyse de dossiers de crédit bancaire.

Le compte-rendu rédigé dans une banque publique est-il le même que celui rédigé dans cette banque privée ?

Ce qu'il faut savoir c'est que la structure de cette banque privée est différente de la banque publique dans laquelle j'avais travaillé. Ici c'est au conseiller de clientèle d'étudier la demande de crédit de son client, son poste est plus polyvalent. Il effectue plusieurs tâches à la fois. Par contre, dans la banque publique le travail du chargé d'étude de crédit consiste uniquement à s'occuper de l'étude des dossiers de crédit. Je considère, sur ce point, que la banque privée, à travers sa structure, est plus proche de ses clients. C'est pour cela qu'on dit d'ailleurs que les commerciaux, c'est-à-dire, les conseillers de clientèle sont les avocats de leurs clients.

De plus dans la banque privée les commerciaux sont objectivés sur un nombre de dossier à faire et un nombre de clients à démarcher. L'esprit de concurrence est très ancré dans la stratégie commerciale de la banque privée qui cherche à être de plus en plus performante.

Pour la banque publique, s'agissant d'un établissement public et donc une gestion de deniers publics l'analyste de crédit ne prend aucun risque, bien que le métier de la banque c'est de prendre des risques. Pour vous expliquer un petit peu, dans la banque publique pour un crédit de 100 on doit avoir 300 de garanties. Le client est donc surchargé de garanties, s'il veut un crédit il doit avoir une hypothèque, un nantissement du fonds de commerce, des cautions, donc, énormément de garanties. Là, au niveau de cette banque privée, c'est très différent.

Concernant la rédaction, c'est pratiquement la même chose dans les deux banques, sauf que moyens utilisés pour le dossier de crédit sont différents. Ici dans cette banque privée, la gestion du temps est capitale. On travaille sur système, qui nous fait gagner énormément de temps, toutes les informations concernant le traitement du dossier sont disponibles dans l'immédiat. Il y a ce qu'on appelle la visibilité du dossier. Par contre, au niveau de la banque

publique, pour avoir une information il faut en faire la demande et attendre qu'on nous faxe le document en question. Donc, énormément de perte de temps car moins de transparence.

Il y a des pouvoirs de décisions qui sont attribués par rapport à certains critères, par exemple au niveau de la banque publique c'est par montant dès que ça excède un certain montant la décision est prise au niveau de l'agence après c'est au niveau de la direction régionale dès que ça excède les pouvoirs de la direction régionale, ça remonte en centrale au niveau de la direction générale. Au niveau de cette banque privée, il n'y a pas que le montant du crédit qui est pris en considération, il y a le paramètre montant du crédit associé au paramètre de la cotation du client par rapport au niveau de risque encouru. L'agence a plus de pouvoir de signature pour les clients moins risqués. Pour les clients les plus risqués le pouvoir de décision peut remonter à la direction générale et parfois ça peut même remonter au niveau du groupe à Paris.

La banque publique est une très bonne école concernant la technicité, tout ce qui concerne l'analyse technique du dossier de crédit on l'apprend très bien au niveau de la banque publique, surtout que le chargé d'étude ne fait que ça à longueur de journée. Il est spécialisé dans l'étude des dossiers de crédit. Généralement, les analyses de dossiers de crédit au niveau des banques publiques ont un très bon niveau concernant les techniques d'analyse financière, par contre ça reste insuffisant parce qu'ils se développent uniquement sur ce point précis.

Dans la banque privée, parce qu'on est plus polyvalents, on apprend les techniques commerciales, la posture commerciale, comment démarcher de nouveaux clients parce qu'on est souvent challengés sur ça, on se retrouve avec beaucoup moins de temps consacré à l'étude des dossiers de crédit et à la rédaction des comptes-rendus de crédit.

Généralement, et ce que j'ai pu remarquer de moi-même, les chargés de clientèle au niveau de la banque privée ont un niveau d'analyse technique du dossier de crédit en deçà de celui des chargés de crédit de la banque publique, mais ils ont un profil plus complet.

Pouvez-vous en dire autant pour le côté rédactionnel ?

Pour ce qui est du rédactionnel je pense que cela dépend de l'investissement personnel de chacun. Il n'y a pas vraiment de différence dans les deux banques. Par contre, il faut bien le reconnaître, dans la banque privée on a moins de temps à consacrer à la rédaction. Mais,

grâce aux canevas qu'il faut obligatoirement respecter, on se retrouve guidé dans la façon de rédiger. De cette façon, on se retrouve à rédiger de manière plus rapide dans la banque privée.

Pouvez-vous m'expliquer en quoi consistent ces canevas ?

Par exemple si on part faire une visite à un client, on a un canevas dans lequel il y a un compte-rendu de visite où sont marqués tous les points à aborder avec le client. Les questions à poser sont déjà là, donc on remplit directement les réponses.

Pour un compte-rendu de crédit, il y a des rubriques à respecter. Le canevas a pour rôle de les structurer. Les points qu'il faut aborder sont mis dans un ordre précis afin de faciliter la lecture aux décideurs et aussi pour gagner du temps, si un décideur cherche des informations concernant un point précis il sait tout de suite où les trouver et dans ce cas il n'est pas obligé de relire tout le compte-rendu.

Donc, si je comprends bien, vous devez toujours rédiger sur le canevas ?

Oui, tout à fait. Mais en réalité rares sont les personnes qui rédigent sur un canevas vide. La quasi-totalité de ceux que je connais rédige sur le compte-rendu du précédent dossier de crédit du client. Moi-même, d'ailleurs, je rédige et de façon systématique sur un ancien compte-rendu. Il est plus pratique pour moi d'avoir un texte déjà rédigé. Ensuite, bien évidemment, j'apporte les modifications qu'il faut. Je change quelques données, je peux aussi modifier certaines phrases. Parfois, je dois le reconnaître, je ne change pas grand-chose, je me contente juste d'actualiser certaines informations. C'est aussi une façon pour moi de gagner du temps, Quand on travaille sur ce poste on doit avant tout rester en contact permanent avec nos clients, et s'il faut prendre un raccourci pour compléter un CR et gagner du temps, on le prend.

Parlez-moi de votre expérience dans cette banque privée.

J'ai travaillé dans cette banque privée d'abord en tant qu'analyste des risques, ensuite j'ai pris la direction d'une agence. Je peux dire que j'ai une double expérience, dans le BackOffice d'abord et ensuite dans le FrontOffice.

Pouvez-vous m'expliquer ce que vous entendez par BackOffice et FrontOffice ?

Ce qu'il faut savoir, c'est que dans l'organisation de cette banque, il y a le FrontOffice et le BackOffice. Le FrontOffice, ce sont les centres d'affaire et agences commerciales. Ce sont les commerciaux qui travaillent en contact permanent avec les clients. Le BackOffice, ce sont ceux qui analysent le risque, ils reçoivent les dossiers de crédit de la part des commerciaux et ensuite ils décident de l'octroi du crédit ou pas.

Quand j'ai commencé à travailler dans cette banque privée, je faisais partie de l'équipe du BackOffice.

Les commerciaux et ceux de la direction des risques, ont deux visions complètement différentes du dossier de crédit. Généralement un commercial a une vision beaucoup plus optimiste de son client, il essaie de le défendre à condition qu'il soit convaincu par sa solvabilité, bien sûr. Alors que ceux du BackOffice sont plus objectifs, ils ne connaissent pas le client, ils traitent avec des chiffres, ils ont donc beaucoup plus de recul que les commerciaux, l'analyse objective a pour eux beaucoup plus de poids que l'analyse subjective. Leur objectif est de minimiser le risque à son niveau le plus faible. C'est là qu'intervient le travail du commercial, c'est à lui que revient la tâche de convaincre le décideur. Il essaie de nuancer les chiffres, surtout qu'ici en Algérie les bilans des entreprises ne reflètent pas la réalité de manière exacte. Il y a beaucoup d'entreprises qui essaient de minimiser leurs performances pour payer moins d'impôts. S'il doit se restreindre uniquement aux chiffres le financement proposé ne pourrait pas répondre aux besoins de ses clients. C'est à lui, donc, d'essayer de nuancer les chiffres et de convaincre, de par sa connaissance qu'il a de son client, de la solvabilité de ce dernier. C'est pour cela qu'on dit du commercial qu'il est l'avocat de son client. Le commercial ne doit jamais omettre de mentionner les problèmes de son client, il est tenu par le devoir de transparence. Ensuite, c'est à lui de chercher des solutions aux problèmes rencontrés par son client. Bien sûr, il faudrait que son client soit d'accord avec ses propositions. Si par exemple, s'il a un faible niveau de fonds propres, le commercial doit le convaincre d'augmenter son capital. On ne doit jamais laisser un problème sans solution ou sans proposition de solution.

Comment faites vous pour convaincre votre client ?

Vous savez, s'il y a une chose que j'ai apprise à travers mon expérience c'est qu'un dossier de crédit ne peut être considéré comme solide que si la relation entre la banque et le client est solide. Je m'explique, notre travail en tant que commercial consiste à construire une relation de confiance avec nos clients, si le client fait confiance à son conseiller il accepte ses propositions sans problème. A nous de savoir gérer cette relation.

D'un autre côté, nous devons faire de notre mieux afin de préserver l'image de notre client vis-à-vis du personnel du BackOffice. Là aussi, il faut savoir que plus on monte dans le niveau de décision moins on a de temps pour la lecture des comptes-rendus des dossiers de crédit. L'essentiel pour un compte-rendu c'est qu'il cible l'information, il ne faut surtout pas qu'il soit trop long. Le commercial doit savoir pour cela détailler uniquement les informations essentielles qui mènent à la prise de décision. Un PDG, quand il a un dossier sous les yeux, il n'a pas le temps de lire son intégralité, il regarde uniquement quelques points clés.

Quels sont pour vous ces points clé ?

Vous savez, concernant les décideurs, chacun à sa vision des faits, chacun a sa façon particulière d'apprécier une demande de crédit. Certains décideurs regardent uniquement les performances de l'entreprise, d'autres se focalisent sur le taux de l'endettement de l'entreprise. Donc c'est un problème de vision. Nous à travers les retours d'expériences des dossiers que l'on envoie on arrive à anticiper les points clé auxquels ce décideur fait attention.

Quelles sont vos responsabilités en tant que directeur d'agence ?

En tant que responsable, j'ai un rôle de lecture des comptes-rendus qui me sont transmis de la part de mes collaborateurs. Si je ne suis pas convaincu ou si j'ai des questions je peux demander un complément d'information, demander une rectification. Parfois, par exemple on a un conseiller qui essaie d'expliquer une situation par un argument qui est mal approprié, pour lui il est convaincu alors que c'est faux. Là on demande de revoir l'argument en question. Je vous cite comme exemple un cas assez récurrent, celui dans lequel le conseiller explique la baisse du chiffre d'affaire du client par le retard d'encaissement des factures de ce dernier. C'est faux, parce que le chiffre d'affaire ne tient pas compte des encaissements. La facturation avec ou sans encaissement est comptabilisée dans le chiffre d'affaire. On demande alors au conseiller de trouver un autre argument.

Mon rôle consiste aussi à apporter de l'aide à mes collaborateurs. Si je vois qu'une idée est mal formulée j'essaie de l'aider en lui apportant des conseils pour qu'il arrive à la reformuler. Je dois faire de mon mieux afin de rendre mes collaborateurs autonomes pour qu'ils montent en compétence.

Enfin, j'ai un rôle de prise de décision puisque j'ai un pouvoir de prise de décision qui m'est alloué. Si je suis convaincu par un compte-rendu, je signe le dossier de demande de crédit. Sinon, je retourne le dossier pour correction ou supplément d'information.

Si je comprends bien, en tant que responsable d'agence, la rédaction de compte-rendu ne fait plus partie de vos prérogatives ?

A vrai dire, bien que ma fiche de poste ne comporte ni la tâche de montage de dossier de crédit ni celle de la rédaction de compte-rendu, les conditions de mon métier m'obligent à le faire quelquefois et plus souvent qu'on ne le pense. Car en cas de nécessité due généralement à une urgence ou bien à l'importance ou la complexité d'un dossier ou encore à l'absence du conseiller de clientèle, je peux être amené à monter un dossier de crédit de A à Z et donc rédiger le compte-rendu portant proposition de lignes de crédit.

Pour conclure, pouvez-vous nous dire ce qui vous a permis de développer vos compétences en matière de rédaction de compte-rendu ?

Je dirais pour ma part qu'une bonne rédaction passe d'abord par une bonne maîtrise des concepts techniques. Ce qui m'a le plus aidé dans mon développement de mes compétences rédactionnelles sont les expériences professionnelles que j'ai eu tout au long de ma carrière.

D'abord, mon expérience dans la banque publique m'a permis de m'améliorer surtout dans les techniques d'analyse. C'est grâce à cela que je peux facilement analyser un dossier de crédit, dire si mon client est solvable ou pas et par la suite pouvoir convaincre le décideur tout simplement parce que j'ai moi-même les éléments pouvant le prouver.

Ensuite grâce à mon expérience dans le backoffice j'ai pu mieux cibler les points importants qui permettent la prise de décision et la validation d'une demande de crédit.

Enfin, je pense surtout que ce qui m'a permis le plus de développer mes compétences en rédaction de compte-rendu ce sont tous les comptes-rendus que j'ai pu lire jusqu'à présent, que ce soit ceux de mes anciens collègues dans la banque publique ou bien ceux que je recevais des agences que je traitais quotidiennement au backoffice.

En lisant les comptes-rendus rédigés par d'autres, j'ai pu développer un certain esprit critique qui m'a permis d'apprendre des erreurs des autres et de ne plus les reproduire.

Quels sont selon vous ces erreurs ?

La remarque que je fais le plus fréquemment c'est le fait que le conseiller s'attarde trop à donner le plus de détails possible, rendant parfois son texte très lourd et difficile à lire. Pour moi, le plus important dans le compte-rendu ce n'est pas de faire preuve de la maîtrise de certains mots difficiles. Il ne s'agit pas ici de rédiger un texte littéraire. Pour cela, les mots doivent être les plus simples possible. Les phrases doivent être concises. Les informations données doivent être bien précises. Il faut savoir synthétiser l'information pour la rendre accessible au décideur qui n'a pas le temps de tout lire.

Entretien 04 : conseiller clientèle de professionnels dans une agence de la banque S

Pouvez-vous me parler de votre rapport avec la langue française ?

Ma mère était enseignante de français, depuis notre jeune âge mes frères et moi étions incités à lire des livres de jeunesse.

Bien qu'on ne s'exprimait pas beaucoup en français chez nous, nous étions encouragés mes frères et moi à lire et à écrire en français. Ma mère tenait à ce qu'on maîtrise la langue française, dès notre jeune âge, car elle connaissait son importance dans la vie professionnelle.

Qu'avez-vous fait comme études ?

J'ai fait en licence en Banque et finance à l'université de Blida. C'est une licence de quatre ans d'études dispensées entièrement en arabe.

Vous n'avez pas eu de modules en français pour certains termes techniques

Pas du tout, c'est vrai que à certains moments les enseignants nous faisaient la traduction de quelques mots, mais ce n'était pas tous les enseignants qui le faisaient, et même ceux qui le faisaient ce n'étaient pas automatique il fallait demander. Par contre nous avons un module en anglais dans lequel on nous apprenait certains termes techniques.

Pouvez-vous nous parler de votre parcours professionnel ? Plus précisément en termes de rédaction ?

Quand j'ai eu ma licence j'ai commencé à travailler en tant que gestionnaire commercial dans une boîte privée spécialisée dans le textile, la langue professionnelle était le français

Je me suis retrouvée dans un milieu où il y avait le gérant qui était de la vieille école, ayant fait toutes ses études en français, qui s'exprimait tout le temps en français. J'avais trouvé aussi un aide comptable avec qui je travaillé étroite collaboration et qui s'exprimait lui aussi en français.

J'avais beaucoup appris avec eux, surtout en matière de rédaction. J'ai commencé à rédiger avec eux mes premiers écrits formels. Ça m'avait beaucoup marqué puisque pour moi le plus important à mes yeux à ce moment-là c'était la conjugaison et l'orthographe. J'ai appris avec eux à rédiger des correspondances destinées aux autres administrations, j'ai appris à maîtriser certaines expressions que je ne connaissais pas avant.

Je rédigeais des lettres de correspondance pour la banque, le gérant corrigeait certaines expressions, parfois il m'aidait à formuler certaines idées de manière plus simple.

Dans cette banque, j'ai commencé par le poste du guichet, comme la plupart de mes collègues. C'est un passage obligatoire.

Pourquoi ? Quel est l'intérêt de devoir commencer par le poste de guichet ?

En sortant de l'université, j'avais comme bagage des savoirs techniques concernant l'analyse financière et autres techniques bancaires, mais pour ce qui est du relationnel avec le client, de la posture commerciale, tout ça je l'ai appris grâce à ce poste. En tant que guichetière j'étais en contact avec les clients de la banque que je recevais à longueur de journée et avec lesquels j'ai pu établir une bonne relation commerciale.

Et concernant la rédaction ?

Il n'y avait pas beaucoup de rédaction dans ce poste à part quelques emails. Pour vous simplifier l'idée, si un client qui n'est pas domicilié chez nous vient pour retirer une certaine somme de notre agence, nous devons envoyer un message à l'agence où il est domicilié pour demander son accord, pour éviter tout incident ou problème avec l'autre agence.

Quant aux correspondances destinées aux clients, elles sont rédigées par la direction. Quand il y a des choses à communiquer au client, c'est la direction qui nous envoie la lettre que nous devons transmettre au client.

Ensuite j'ai pu avoir accès au poste de chargé de clientèle. Dans ce poste, mon quotidien c'est la rédaction, je le fais tout le temps.

Qu'entendez-vous par rédaction ?

Nous rédigeons plusieurs types d'écrit. Mais l'essentiel de notre rédaction concerne les comptes-rendus d'analyse de crédit bancaire.

Pouvez-vous nous expliquer ce qu'est un compte-rendu d'analyse de crédit bancaire ?

Le client quand il fait une demande de crédit bancaire, il doit constituer un dossier de demande de crédit qu'il va nous transmettre. Le chargé de clientèle doit analyser ce dossier de crédit pour ensuite en faire un compte-rendu qu'il doit transmettre au décideur. C'est-à-dire celui qui décide de l'octroi ou non du crédit sollicité.

Quelles sont les étapes que vous devez respecter dans la rédaction de ce compte-rendu ?

On fait d'abord un entretien avec le client pour recueillir les informations qui concerne son expérience, son activité. Par la suite il nous présente un bilan, on fait une étude financière pour déterminer la solvabilité du client.

C'est vous-même qui faites cette étude financière, ou bien vous êtes une équipe à la faire ?

Non, l'analyse financière du client doit se faire à mon niveau, puisqu'en tant que chargé de clientèle je suis le porte-parole de mon client. J'ai le rôle d'intermédiaire entre le client et la banque. Bien évidemment, en faisant cette analyse, je dois respecter certains ratios, déterminés au préalable par la direction, c'est à partir de ces ratios qu'on peut savoir si le client est apte à bénéficier du crédit ou pas.

Ensuite, je dois rédiger selon le canevas, qui est là pour cadrer notre façon d'écrire. Nous devons suivre certaines étapes.

Pouvez-vous revenir au canevas dont vous venez de parler en me citant brièvement les différentes étapes à suivre ?

Au début on doit parler de la présentation du client. De lui-même son adresse, son activité je dois utiliser les notes prises lors de l'entretien. Par la suite on parle de son expérience professionnelle de ses diplômes. La troisième étape consiste à parler de ses produits de ses prestations de service de ses clients et de ses fournisseurs quand il fait un produit qui va l'acheter dans sa production il a besoin de matière première il a des fournisseurs

Ensuite c'est l'étude financière et enfin c'est la synthèse à travers laquelle on doit émettre notre avis l'avis du responsable.

Si je comprends bien, une fois que vous avez terminé la rédaction de votre compte-rendu vous le transmettez à votre responsable pour qu'il puisse émettre lui aussi son avis ?

Oui tout à fait. C'est mon responsable d'agence qui doit faire la validation ou non du dossier de crédit et parfois c'est le responsable régionale. Tout dépend du montant de l'engagement. Ce sont ce qu'on appelle les limites à divers.

Comment estimez-vous avoir développé vos compétences rédactionnelles ?

Sans hésitation, et pour être tout à fait honnête avec vous, j'ai appris grâce aux comptes-rendus de mes collègues. Pour ne rien vous cacher mes rédactions s'appuient et d'ailleurs jusqu'à aujourd'hui sur les anciens comptes-rendus de mes collègues, les comptes-rendus de ceux qui ont plus d'expérience que moi dans le domaine. Tout simplement, parce qu'il y a le facteur temps. Je suis obligée de rédiger en reprenant les idées d'un ancien compte-rendu car commencer à rédiger à partir de mes propres idées et des notes prises lors de l'entretien avec le client va me prendre énormément de temps. C'est tout le monde qui le fait d'ailleurs.

Prendre les idées des anciens comptes-rendus, pouvez-vous m'expliquer ce point précis ?

C'est reprendre certaines expressions utilisées. A vrai dire, c'est surtout pour les termes professionnels qu'il faut employer. Il faut dire par exemple, une hausse du chiffre d'affaire une augmentation du chiffre d'affaire c'est très important. Ce sont des termes clé qu'il faut utiliser dans les comptes-rendus. Vous savez, au début de ma carrière dans le domaine des banques je ne connaissais pas du tout ces expressions-là.

J'ai fait une formation universitaire en arabes, ces termes je ne les connaissais pas. Heureusement que j'ai pu avoir accès aux anciens comptes-rendus qui m'ont servi de repères.

D'ailleurs, je peux dire aujourd'hui, sans éprouver de gêne, que sans ces comptes-rendus, je me serais sentie vraiment perdue. Si vous posez la même question à mes collègues, la majorité d'entre eux vont vous répondre la même chose que moi.

Donc, avant de rédiger un compte-rendu, vous devez avoir un autre compte-rendu ? Vous n'avez jamais tenté de rédiger par vous-même, juste à partir des notes prises lors de l'entretien avec le client ?

Sincèrement non, comme je vous l'ai dit auparavant c'est par manque de temps. Il est plus pratique de me référer aux anciens dossiers de crédits. Une façon pour moi d'être plus efficace et ainsi pouvoir mieux atteindre mes objectifs en matière de traitement de dossier de demande de crédit.

Mais, même si je prends comme support les anciens comptes-rendus, je garde toujours une certaine liberté de rédaction. Je fais de l'amélioration, je corriger parfois certaines expressions mal formulées, certaines phrases un peu trop compliquées à comprendre.

Il vous faut combien de temps pour rédiger un compte-rendu ?

Généralement, pour terminer une rédaction de compte-rendu il me faut six heures de rédaction réparties en deux à trois jours. Après, tout dépend des tâches que j'ai à effectuer à côté. Comme vous savez un conseiller clientèle professionnelle est très polyvalent. Mais le plus important c'est qu'il doit toujours rester proche de ses clients. Je dois être tout le temps disponible pour mes clients, je les reçois dans mon bureau, je prends leurs appels téléphoniques, je vais souvent leur rendre visite. Ce sont des tâches que je dois effectuer au quotidien. Je dois, donc, fractionner et organiser mon travail de rédaction en fonction de tout ce que je viens de dire.

Combien avez-vous d'années d'expérience dans la rédaction des CR ?

En tout huit ans d'expérience dans le poste de conseiller clientèle dans cette banque privée, cinq ans en tant que conseiller clientèle de particuliers et trois ans en tant que conseiller clientèle de professionnels.

Quel est selon vous un compte-rendu bien rédigé ?

Pour moi, un compte-rendu doit contenir des expressions correctes et doit être le plus simple possible. Le plus important dans notre métier est de transmettre l'information c'est pour cela que notre style doit être simple ce n'est pas de la poésie. On doit choisir des termes simples qui vont droit au but.

Si je comprends bien, dans ces huit années d'expérience professionnelle, ce sont les anciens comptes-rendus de vos collègues plus qu'autre chose, qui vous ont aidé à développer votre compétence rédactionnelle ?

Oui tout à fait, au début je m'appuyais essentiellement sur les comptes-rendus des collègues plus expérimentés que moi. A cette époque je n'avais pas le bagage nécessaire pour rédiger des comptes-rendus. D'ailleurs je ne changeais pas grand-chose à part les informations du client. Désormais, même si j'ai toujours recours aux anciens comptes-rendus, j'essaie de les améliorer à ma manière, en changeant certaines phrases afin de les simplifier et rendre l'information plus accessible.

**ANNEXES II :
CANEVAS DE
REDACTION DES
COMPTES-RENDUS**

Canevas 01 : compte-rendu de dossier de crédit PME

1- IDENTIFICATION DE LA CONTREPARTIE

- Filiale à l'origine de la demande: indiquez le sigle de votre implantation.
- Groupe : si la contrepartie appartient à un Groupe, précisez le numéro du Groupe (information disponible dans RCT), le pays d'origine et le nom de la maison mère.
- Forme juridique : Elle doit conduire à s'interroger sur les responsabilités qui en découlent pour son actionnariat vis-à-vis de la banque et alimenter la recommandation finale (décision de crédit ou structuration des lignes de crédit sollicitées).
- Date de décision souhaitée : décrire les impératifs (ex. deadline vis-à-vis d'autres banques dans le cadre d'une syndication).
- Date du prochain renouvellement : les autorisations sont renouvelées (lignes d'exploitation) ou revues (lignes MLT) tous les ans. Indiquez ici la date de renouvellement, notamment en cas de demande ponctuelle.
- Demande dans les délégations du RI : Sur la base des délégations de compétence octroyées par aux responsables d'implantation (RI), indiquer si le dossier relève de la compétence de signature (commerciale) du RI ou s'il nécessite une validation par IBFS/DIR.

2- AUTORISATIONS ET NOTATIONS DU GROUPE

S'agissant de natures de risque différentes, pour lesquelles votre implantation bénéficie de délégations de compétence distinctes, les autorisations de crédit (risque débiteur & engagements par signature) ne peuvent s'ajouter aux autorisations sur opérations de marché (risque de remplacement). Il convient par conséquent de les dissocier clairement.

3- SYNTHESE DU DOSSIER

Cette partie est destinée plus particulièrement à la direction de l'implantation ou de IBFS/DIR, qui doit y trouver de façon synthétique les principaux éléments discutés par la filière commerciale et des risques, leur permettant se prononcer sur le dossier.

Contexte de la demande

- Donnez un bref historique de la relation client et de l'origine de la demande (rendez-vous client, demande ponctuelle du client,...).

- Présentez brièvement l'activité du client (secteur d'activité, approvisionnement, production, distribution, logistique).

Description de la demande

- Décrivez l'objet du financement et donnez une synthèse de la demande de crédit et des garanties associées.

Risques clés et facteurs d'atténuation

- Faites une liste des principaux risques clés et leurs facteurs d'atténuation : actionnariat, management, activité, évolution du secteur, concurrence, récurrence des cash flows, solidité financière,...

Rentabilité

- Indiquez votre estimation du PNB et du RBO des lignes sollicitées et rappelez le PNB et le RBO déjà réalisés avec le client l'année précédente. Précisez aussi le PNB du side business qui découlerait de l'opération.

Conclusion et recommandation

- Précisez l'intérêt pour votre filiale en termes de rentabilité et de stratégie commerciale.
- Confirmez que le type de financement, le montant et la durée sont bien adaptés au profil de risque du client.
- Détaillez les conditions auxquelles est accordée la demande (garantie, domiciliation des flux, respect de ratios financiers, ...)

4- OBJET DE LA DEMANDE & PROPOSITION DE CRÉDIT

4.1 - Objet de la demande

- Décrire précisément l'objet du financement.
- Décrire l'utilisation des lignes en cas de renouvellement.
- Préciser, dans le cas d'un crédit d'investissement la destination de l'actif financé.

4.2 - Synthèse des lignes existantes et sollicitées (hors CVAR)

- Présenter le détail des lignes en annexe, comme par exemple l'échéancier d'un CMT en cas d'amortissement ou des compléments d'information pour des opérations structurées.

- La limite initiale correspond à l'autorisation initiale validée

4.3 – Détail des Autorisations CVAR existantes et sollicitées

Précisez les produits sous-jacents (change à terme, options, IRS, ...), le montant nominal et la durée maximale des transactions. Justifiez le besoin de ces lignes par rapport à l'activité de la contrepartie et à sa politique de couverture. Si contrepartie n'a pas de ligne de CVAR□ (opération de change, taux, matières premières) existante et n'en sollicite pas, indiquez NA pour Non Applicable dans le tableau

4.4 - Garanties et covenants

Renseignez le tableau en indiquant le type détaillé de garantie et le sous-jacent mais aussi les % ou les montants couverts.

Commentaire libre sur les garanties et covenants.

4.5 – Conditions financières et rentabilité des lignes

Rentabilité des lignes demandées :

- Indiquez les conditions financières applicables à chaque ligne (taux, marges et commissions), le PNB espéré (sur toute la durée de vie de la ligne pour les opérations à plus de 1 an), le RWA estimé et la rentabilité brute (avant frais généraux).
- Précisez le cas échéant le PNB espéré sur le side business lié directement à ces nouvelles lignes.

Commissions :

Généralement les sommes reçues du client pour tout service rendu par la Société Générale (frais de dossier, commission d'arrangement par exemple) et également les commissions de participation au risque lié aux lignes de crédit (commission de participation, non utilisation, confirmation, etc...) Intérêts : la somme des intérêts reçus du client – coûts de refinancement + marges sur dépôts – intérêts payés au client.

5. RELATION AVEC LE CLIENT

5.1 - Date d'entrée en relation :

5.2 - Description de la relation :

5.3 - Autres Banques : Indiquez le nom des autres banques, les limites disponibles (Court terme et Long terme) et les éventuelles garanties.

5.4 - Part de mouvement commercial / dans les crédits : Indiquez la part de mouvement commercial – flux créditeurs et débiteurs et la part des crédits de la Société Générale. S’il existe une différence importante indiquez pourquoi.

5.5 - Utilisation des lignes et incidents de paiement : Indiquez le taux d’utilisation des lignes déjà accordées. Si les lignes ne sont pas utilisées expliquez pour quelle raison. Précisez s’il existe des incidents de paiement et si oui, indiquez la date du premier incident.

5.6 - Side Business (couverture de change ou taux, gestion de trésorerie, paiement des salaires, gestion privée d’un actionnaire ou membre du management, etc.): Indiquez toute opportunité commerciale avec le client mais aussi des possibilités de développement commercial.

5.7 - Rentabilité annuelle de la relation:

Indiquez le total PNB et le RBO si possible pour l’année en cours, l’année précédente et le PNB anticipé pour l’année suivante.

6. ANALYSE DU RISQUE

6. 1 – Présentation du Groupe

Si la contrepartie appartient à un groupe, les propositions de crédit devront être transmises par l’implantation au PCR/SSC du groupe si l’implantation n’est pas le PCR/SSC

Le PCR/SSC, après avoir analysé ces propositions de crédit, soit statuera sur ces propositions si elles sont dans sa délégation de compétence, soit, s’il y est favorable, les transmettra avec son avis au service de risque compétent (RISQ/BHF pour les dossiers sous PCR IBFS) en y incluant la revue Groupe la plus récente. Les lignes sollicitées devront être revues dans le cadre des engagements globaux portés sur le groupe.

6. 2 – Présentation de la Contrepartie

Décrivez brièvement l’historique de la Contrepartie, les activités, les parts de marché,...

6.3 - Structure du capital et actionnariat

Évolution du Capital de la Contrepartie.

Si l'actionnaire majoritaire est une personne privée, fournir des renseignements sur cette personne.

Évaluez le risque d'un changement d'actionnaire.

6.4 – Analyse économique

6.4.1 – Présentation de l'activité de la contrepartie

Nature de l'activité ou des activités du groupe (négoce / industrielle / services / sous-traitance / saisonnière....), contexte global du secteur.

- Quel type de produits le groupe vend-il ? Le groupe est-il mono-produit ou diversifié (profondeur de la gamme) ; le produit est-il facilement remplaçable par un autre ; où se situe-t-il dans son cycle de croissance, importance de la R&D, avantages concurrentiels du ou des produits, brevets, licences, durée de vie du produit...
- Y a-t-il des barrières à l'entrée protégeant le groupe contre un développement de la concurrence (barrières technologiques, réglementaires, ...) ? Le ou les secteurs sont ils réglementés ?
- Y a-t-il un facteur-clé qui explique la position du groupe sur son marché (situation de monopole, avancée technologique...) ?
- Cyclicité de l'activité (vente / fabrication / achat ...)
- Où se réalise la valeur ajoutée de l'entreprise, sur quoi dégage-t-elle du profit ?

6.4.2 - Stratégie de la Contrepartie

- Commentez comment la contrepartie et son management s'adaptent à l'évolution du secteur afin de pérenniser la croissance du chiffre d'affaires et améliorer ses parts de marché : nouveaux produits, nouveaux marchés, croissance externe/organique, recherche et développement, développement de marque, politique de prix,...

- Quelle est sa stratégie de croissance, les facteurs clés de succès, sa capacité de différenciation, les niches éventuelles.

6.4.3 – Risques et facteurs d’atténuation liés à l’activité

Risques macro économiques

Risque pays, risques de marché (matières premières, devises, taux,...), crise économique

Risques liés au secteur

Il s’agit ici de comprendre les caractéristiques du secteur pour vérifier si notre contrepartie a des atouts ou au contraire des faiblesses par rapport aux standards du secteur.

Risque Clients / Fournisseurs

Il s’agit ici de préciser, par rapport à la section ci-dessous « pouvoir de négociation », si la contrepartie a plus de difficultés que ses concurrents à négocier avec ses clients ou ses fournisseurs.

6.4.4 - Management

Principaux membres du management de la contrepartie, les compétences et la stabilité de l’équipe de managériale.

Démontrez comment l’expérience passée et les compétences du management permettront d’exécuter une stratégie (par ex de développement ou d’économie des coûts)

6.5 - Analyse Financière

6.5.1 - Méthode Comptable

S’agit-il de comptes sociaux ou consolidés ? Quelle est la méthode comptable et la période comptable ? Est- ce la même que les années précédentes ? Les comptes sont-ils audités ?

6.5.2 - Indicateurs financiers clés

L’analyse de la performance historique de notre contrepartie n’a de sens que si elle nous permet de tirer les enseignements permettant de juger de la capacité future de celle ci à faire

face à ses obligations vis à vis de la banque. Le but majeur de l'analyse est bien d'éclairer sur cette capacité future que l'on doit évaluer sur des critères objectifs. Ainsi, l'examen des deux dernières années n'est généralement pas suffisant. Il convient d'élargir l'horizon afin de déterminer l'EBE récurrent devant servir au remboursement de la dette, en gardant à l'esprit que certaines activités sont soumises à de fortes variations liées au cycle économique et que juger sur deux exercices seuls peut créer un biais pour des entreprises sujettes à cycle long.

6.5.3 - Analyse des cash flows

Au niveau des CAPEX, précisez si les investissements sont des investissements de maintenance et/ou de croissance.

Il est important de souligner les résultats opérationnels récurrents, les flux de trésorerie disponibles de la contrepartie et d'identifier les éléments exceptionnels qui ont un fort impact sur la génération de cash. Par ailleurs, l'implantation peut enrichir le tableau des lignes qu'elle juge nécessaire (exemple : augmentation de capital ou apport en compte courant, nouvel emprunt, cession d'actifs, etc...).".

Conclusion : votre avis sur les risques financiers et leurs facteurs d'atténuation

7. ANALYSE PREVISIONNELLE DE LA LIQUIDITE ET REMBOURSEMENT DES CREDITS

7.1- Liquidité CT

Le terme "Liquidité" pour une société se réfère à sa capacité à accéder au cash, quelle que soit la source, afin de respecter ses obligations à court terme. Les sources de liquidité incluent : la part disponible des financements (>1 an, montant non décaissé), disponibilités, dividendes, le cash flow opérationnel récurrent ... Une analyse de la liquidité sur les 12 prochains mois incluant notamment le plan d'amortissement des dettes bancaires, la mobilisation de lignes de trésorerie disponibles est nécessaire.

7.2- Prévisions MLT

Il est indispensable de présenter des prévisions pour les demandes de financement MLT ainsi que pour les financements structurés (pour les dossiers de renouvellement des lignes CT

courantes, la description de l'évolution de d'activité et de liquidité pour l'exercice N+1 est nécessaire et suffisante)

7.2.1 - Cas de Base (cas bancaire dégradé par rapport au cas client)

- Dans le cas des financements structurés importants, pensez à saisir RISQ/ETU avec les hypothèses fournies par le client.

7.3 – Sources primaires de remboursement

- Calculez ou estimez le montant des charges financières liées aux lignes demandées (montant des commissions, frais, différé, intérêts) et le remboursement du principal, le cas échéant en détaillant par année et indiquez la source de remboursement pour chaque ligne sollicitée (cash flow, support parent, refinancement, cession d'actifs,...).
- Expliquez comment la contrepartie pourra accéder à cette source de remboursement et identifiez les risques que cette source ne soit pas disponible.

7.4 – Sources secondaires de remboursement

Précisez les garanties prévues, leur valeur et les modalités et délais de mise en jeu En l'absence de garantie ou garantie ☐ partielle, décrivez les autres recours possibles (actifs du client, autres créanciers, ...)

8. RECOMMANDATION FINALE

Il s'agit de la partie de l'analyse où il est attendu une vraie valeur ajoutée sur l'évaluation des risques. Les conclusions doivent être logiques et découler d'une analyse objective et rigoureuse.

Canevas 02 : compte-rendu de dossier de crédit clientèle de professionnels

1. Présentation de l'affaire :

Nom de l'entreprise :	
Profil :	
Métier :	
Segment	
Adresse – Ville :	
N° de téléphone :	
Adresse e-mail :	
Forme juridique	
Affaire en création	☒ Oui ☐ Non
Date de création	Cliquez ici pour entrer une date.
Capital(KDZD)	
Nombre d'associés	
Nombre d'employés	

2. Management de l'entreprise & géographie du capital :

a) Principaux Dirigeants

Titre	Nom & Prénom	N° Téléphone

b) Répartition des parts (si personne morale)

➤ Relation entre actionnaires/Associés :

☐ Familiale	☐ Groupe	☒ Unipersonnelle
---------------------------------	------------------------------	---

➤ Répartition des parts

Nom & Prénom	% Parts détenues

3. **Informations personnelles Dirigeant/Homme clé :**

a) **Identité du dirigeant/Homme clé**

Titre	
Nom	
Prénom	
Date et lieu de naissance	
Nationalité	
Résidence principale	
Statut marital	
N° de téléphone	
Adresse e-mail	

b) **Etudes et/ou formation professionnelles du dirigeant/Homme clé :**

Diplômes ou Certificats	Spécialité	Date et lieu d'obtention

c) **Expérience professionnelle du dirigeant/Homme clé :**

Employeur Certificats	Secteur d'activité	Fonction	Période

d) **Relation bancaire du dirigeant/Homme clé :**

Existence de compte PRI SGA : Choisissez un élément.	Préciser l'agence :
Existence d'encours auprès d'une autre banque : Choisissez un élément.	

Numéro de compte	
Date d'entrée en relation	Cliquez ici pour entrer une date.
Type d'emprunt	
Montant emprunt	
Durée de remboursement	

Périodicité	
Montant remboursé périodiquement	
Date de remboursement intégral	Cliquez ici pour entrer une date.

4. Organisation commerciale :

a) Détails des produits et/ou prestations commercialisés :				
b) Concentration de l'activité :	Répartition géographique			
	Local	Régional	National	Etranger
Principaux clients				
Client 1 :				
Client 2 :				
Principaux fournisseurs				
Fournisseur 1 :				
Fournisseur 2 :				
Principaux concurrents				
Concurrent 1 :				
Concurrent 2 :				

5. Caractéristiques de la relation avec SGA :

Client SGA	
Date d'entrée en relation	
Mouvements confiés exercice N (jusqu'au mois de la demande de crédit)	
Mouvements confiés exercice N-1	
Répartition [Mouvements Confiés Exercice N-1]/[Chiffre d'affaire Exercice N-1] (%)	
Nombre de rejets (chèques et effets) sur 12 derniers mois	
Impayés crédit sur 12 derniers mois [(*) : A détailler si Oui]	
Interdiction de chéquier (Centrale des impayés)	Date consultation :
Interdiction de domiciliation (Lien)	Date consultation :

Apurement situation fiscale et parafiscale	Jusqu'au :
--	------------

6. Détails des concours bancaires :

a) Concours actuel chez les confrères (KDZD)

Nom de la banque	Type de crédit	Autorisation	Echéance	Encours	Garantie principale

b) Demande de financement (KDZD)

<i>Nature des crédits</i>	<i>Autorisations</i>	<i>Validité</i>	<i>Maturité</i>	<i>Encours dd/mm/aa</i>	<i>Sollicité</i>	<i>Validité</i>	<i>Maturité</i>
Facilité de caisse Découvert SPOT							
<u>S/T Court Terme</u>							
CMT Leasing							
<u>S/T Moyen Long Terme</u>							
CS CBE CRA Cautions fiscales							
Crédoc							
Aval							
<u>S/T Engt Signature</u>							
Total Limites plafonné							

7. Performance et structure financière de l'entreprise :

(Cf. Notice financière_ synthèse en devise)

a) **Plan de financement** : (Cf. Notice financière/Plan de financement) :

Ne pas utiliser sauf pour les demandes de crédit d'investissement et leasing.

b) **Synthèse du dossier et décisions:**

• <u>Affaire</u> :
<u>a) Affaire existante</u> : - Présentation de l'affaire sur son secteur d'activité : ancienneté, renommé, emplacement, évolution générale du marché et de l'entreprise sur ce marché...). - Analyse de l'intensité de la relation bancaire : Ancienneté de la relation, engagements actuel avec SGA et confrères, fonctionnement du compte. - Description de l'activité : Produits et services proposés, principaux clients et fournisseurs avec les conditions de règlement, concurrents. - Présentation de(s) l'homme(s) clé(s) (entrepreneur et ces associés) : CV, Diplômes obtenus, Parcours et expériences professionnels. Liens entre associés et entrepreneur et leur implications dans l'affaire. <u>a) Création</u> : - Présentation du profil du Promoteur : Expérience dans le secteur ciblé, autres expérience bénéfiques au projet, diplômes... - Relation actuelle du promoteur avec SGA et/ou autres banques : ancienneté, produits, engagements - Synthèse sur le projet : Motivation de création, emplacement et situation générale de l'environnement (opportunité d'investissement).
• <u>Diagnostic financier</u> :
- Commenter l'évolution de l'activité, la rentabilité et la structure financière de l'entreprise (cf. Tableau Performance et structure financière de l'entreprise) : Capacité de l'entreprise à assumer l'ensemble de ses engagements financiers et assurer son équilibre financier. - Présenter les perspectives de développement.
• <u>Analyse des besoins de financement</u> :

a) Exploitation : Déterminer et justifier les besoins pour lesquels SGA est sollicité.
b) Investissement : Présenter : - Objet du financement. - Plan et structure globale de financement - Analyse des besoins de financement et l'utilisation du financement.
• <u>Garanties :</u>
- Présenter les garanties proposées. - Commenter, l'absence éventuelle, de garanties habituelles.
• <u>Conclusion et avis du CDC PRO :</u>
- Points forts, - Points faibles, - Ressenti global sur l'affaire/Projet.

Avis/Décision du Responsable d'Agence

Nom et Prénom :
Date de signature :

ANNEXES III :
FICHES DE POSTE

Fiche de poste 01 : charge d'affaires corporate

Poste du supérieur hiérarchique : Responsable du centre d’Affaires.

Raison d’être du poste : Gérer et développer un portefeuille identifié de clients et prospects Entreprises ; avec le souci permanent de qualité de service, de rentabilité et de maîtrise des risques.

Responsabilités principales

Action commerciale :

- Constitue un fichier prospects sur son périmètre d’action.
- Assure la gestion de son portefeuille dans le respect des instructions en vigueur
- Adhère et exploite au niveau local les conventions passées au niveau central.
- Développe les ouvertures de comptes par la mise en œuvre d’actions de recommandation et de prospection. -Formalise et archive les comptes-rendus des démarches commerciales.
- Joue le rôle d’interlocuteur principal des clients de son portefeuille.
- Développe des contacts réguliers avec sa clientèle afin de renforcer la part de marché de la SGA sur le périmètre.
- Associe le MO dans la préparation de l’entretien commercial à l’occasion de montage de dossier de crédit.
- Valorise et développe l’équipement de ses clients en produits et services bancaires.
- Analyse les besoins et les attentes de ses clients et propose des offres commerciales adaptées.
- Développe la synergie avec le marché PRI ;
- Participe activement à la réalisation des objectifs commerciaux locaux, nationaux et internationaux ainsi qu’aux opérations commerciales (challenges, lancement de nouveaux produits...)
- Propose des solutions de financement adaptées aux besoins de ses clients
- Rentabilise la relation en optimisant notamment la part de flux confiés.
- Engage des actions commerciales pour la reconquête des clients -Instruit et traite les réclamations de ses clients.
- Fait un point hebdomadaire de son activité avec sa hiérarchie.
- Développe une connaissance du segment économique sur lequel il intervient en concertation avec la direction du marché

Traitement des dossiers de crédits :

- Monte et rédige les dossiers de crédit en collaboration avec les équipes supports
- Rédige des CR clairs, concis, précis et émet des avis facilitant la prise de décision du niveau hiérarchique (Responsable du Centre d’Affaires).

Supervision des engagements de son portefeuille :

- Veille au quotidien à la qualité des risques de son portefeuille.
- Respecte scrupuleusement les conditions de mise en place des crédits, les réserves ainsi que la constitution des garanties.
- Anticipe avec au moins deux mois d’avance le renouvellement des dossiers crédits en collaboration avec RMO et analystes avec appréciation des nouveaux besoins ;
- Prend des mesures conservatoires en concertation avec sa hiérarchie dès l’apparition d’un événement susceptible de compromettre les engagements d’un client de son portefeuille et propose éventuellement sa mise en sensible.
- Assure le recouvrement à l’amiable (appels téléphonique, visite et courriers) des créances en phase commerciale.
- Transmet les dossiers au contentieux lors de l’échec du recouvrement à l’amiable.
- S’assure que l’attaché commercial prend en charge convenablement les opérations de la clientèle relevant de son portefeuille et remontent à sa hiérarchie toute proposition tendant à améliorer le bon fonctionnement du binôme CAC/Attaché commercial ou SB/Attaché commercial.

Compétences Métier

- Connaître l’offre bancaire destinée à la clientèle Entreprises. - Connaître les bases financières, juridiques et fiscales.
- Savoir mettre en œuvre les techniques d’entretien client, de vente, de négociation et de prospection. -Savoir appréhender et gérer le risque lié à l’activité sur son périmètre, en particulier les risques de contrepartie, délégations de compétences.
- Maîtriser les règles et procédures en vigueur, en particulier celles liées à la sécurité des biens et des personnes, la conformité, la lutte contre la fraude et le blanchiment, le contrôle interne et la surveillance permanente.
- Avoir de bonnes aptitudes en matière de rédaction : clarté, précision et esprit de synthèse.
- Maîtriser les outils bureautiques et les applications métier.

Savoir Faire

- Comprendre les besoins des clients
- Prendre des initiatives en évaluant des risques.

Autres aptitudes

Langue : Français et arabes courants/Anglais souhaité

Bureautique : Pack Office, Access

Informatique : Applications Métier

Niveau d'études Grande Ecole ou Université

Expérience souhaitée

Permis de conduire Obligatoire

Connaissances techniques liées au poste : Techniques Bancaires

Fiche de poste 02 : attaché commercial

Poste du supérieur hiérarchique : Responsable du centre d’Affaires

Raison d’être du poste : Apporter un appui au Chargé d’Affaires Corporate dans la gestion de son portefeuille clients, afin de permettre une prise en charge continue et de qualité, de la relation commerciale.

Responsabilités principales

Appui commercial :

- Enrichit la base de prospection et entreprend la prise de contact
- Assiste le Chargé d’Affaires Corporate dans ses actions de démarchage et de prospection (relance - téléphonique, envoi de courriers, prise de rendez-vous ...)
- Prépare les RDV du Chargé d’Affaires Corporate (calcul de mouvements confiés.. etc.)
- Associe le M.O dans la préparation de l’entretien client pour les dossiers de crédit - Identifie les opportunités commerciales et oriente le client vers son Chargé d’Affaires Corporate.
- Assure la promotion de produits bancaires
- Prend en charge directement les clients en l’absence du Chargé d’Affaires Corporate
- Gère un portefeuille client sans engagements et développe son accompagnement.
- Monte les dossiers de crédit pour les clients de son portefeuille et établit et archive les CRV y afférents

Traitement des opérations courantes :

- Prend en charge la gestion du crédit (Mise en place des autorisations, mise en place de leasing ...etc.)
- Suit le dénouement des opérations à engagements (ouverture LC et modifications, émission de cautions...etc.)
- Gère le courrier de la clientèle Corporate (envoi, réception, remise, traitement, classement...)
- Assure l’actualisation du DUC.

Traitement des opérations d’après-vente :

- Suivi du dénouement administratif des opérations de vente :
 - o Les ouvertures, transferts et fermetures de compte

- o La gestion des produits d'épargne (compte, bons de caisse, DAT...)
- o La souscription de services spécialisés (VIRExpress, SogeC@sh Net...)
- Collecte auprès du client des documents juridiques et comptables nécessaires constituant le Dossier Unique Client (DUC)
- Participe à la fiabilisation, la mise à jour et l'amélioration de la qualité des données des fiches clients
- Alimente et met à jour le fichier KYC et veille à sa qualité
- Immatricule les clients sur RCT et leurs notations sur Starweb
- Formalise les demandes de concours ponctuels

Compétences Métier

- Maîtriser et mettre en œuvre les techniques de gestion de la relation client à distance.
- Connaître l'offre de banque au quotidien destinée à la clientèle entreprises et/ou Institutionnels.
- Maîtriser les règles et procédures en vigueur, en particulier celles liées à la conformité, la lutte contre la fraude, le blanchiment et le financement du terrorisme.
- Maîtriser les outils bureautiques et les applications métiers ainsi que les processus de traitement.

Savoir Faire

- Connaissance de l'exploitation bancaire.
- Connaissances des fondamentaux de l'analyse financière.
- Risques et conformité.
- Gestion du stress et du temps.

Autres Aptitudes

Langue : Français et arabes courants/Anglais souhaité

Bureautique : Pack Office, Access

Informatique : Applications Métier

Niveau d'études Grande Ecole ou Université

Expérience souhaitée

Permis de conduire Obligatoire

Connaissances techniques liées au poste : Techniques Bancaires

Fiche de poste 03 : responsable d'agence

Responsabilités principales

1. Management/ Animation Commerciale :

1.1. Management :

Vérifie la taille et la cohérence des portefeuilles (taille et profil clientèle)

S'assure de la perception des commissions manuelles

Evaluer en 1^{er} niveau l'ensemble de ses collaborateurs

Motive et dirige les collaborateurs placés sous sa responsabilité.

S'adapte aux évolutions et aux situations imprévues en prenant les décisions et/ou initiatives nécessaires au bon fonctionnement de l'agence.

Organise et met en place un circuit d'information facilitant la communication au sein de son équipe (circulaires, procédures, guides, fiches produits, messages, ...).

Valorise le travail et les compétences de ses collaborateurs.

Développe, utilise et fait progresser les compétences de ses collaborateurs.

Favorise l'organisation du compagnonnage et le développement de la polyvalence.

Evalue et apprécie le personnel de l'agence notamment dans le cadre des entretiens annuels d'évaluation.

Procède à l'élaboration du plan d'action annuel de formation de l'agence.

Planifie les congés annuels de son équipe et suit les absences.

1.2. Animation commerciale

Animer les actions locales et relayer les actions nationales sur son périmètre en liaison avec le RUC et le RAM et dans le cadre du plan d'action de la DIR COM

Etablit un diagnostic de son agence et propose un plan d'action commercial annuel.

Décline les objectifs commerciaux validés par le management aux conseillers de clientèle.

Suivre la réalisation des objectifs de son point de vente, propose un plan d'action hebdomadaire. S'assurer de la qualité de l'accueil et du suivi des réclamations de la clientèle.

Anime et planifie des réunions hebdomadaires régulières avec son équipe permettant de favoriser le suivi de l'activité, la circulation des informations et les échanges au sein de l'équipe.

Rédige et diffuse le compte rendu de réunion.

S'assure de la qualité et de la fiabilité des données.

2. Développement Commercial :

Développer le portefeuille de clients et la recherche de nouveaux prospects

Conseiller les clients et les prospects

Faire la promotion de l'ensemble des produits et services de l'offre commerciale

Veiller à la promotion et à l'orientation des clients vers les canaux de distribution appropriés

Proposer un plan commercial au RUC

Analyser et suivre la perte de clientèle

S'appuyer sur les RAM pour analyser son marché et son fonds de commerce et engager les actions commerciales validées par le RUC.

S'impliquer dans la vie locale et développer les relations avec les prescripteurs et relais d'opinion

3. Gestion de l'agence :

Veille et contrôle la qualité de l'accueil et des locaux.

Veille au maintien et à la préservation des outils et des moyens mis à la disposition de l'agence.

Identifie, transmet et suit les besoins en matériel et fournitures nécessaires au fonctionnement de l'agence.

Centralise, transmet et suit les demandes d'interventions urgentes (logistique ou informatique)

Contrôle la qualité de service des prestataires et intervenants extérieurs (services d'entretien, agents de sécurité, ...).

S'assurer de la bonne collaboration entre son équipe et celles des services clients

4. Supervision des engagements et des opérations sensibles :

Veille au renouvellement des autorisations des clients de son agence.

Autorise les dépassements ponctuels et l'octroi de crédit dans le cadre de ses limites décisionnelles ou porte un avis motivé sur les dossiers hors limites.

Envoie et suit les demandes de concours ponctuel à la DR pour prise de décision sur les règlements hors limites.

Contrôle et signe les conventions de caution dans le cadre de ses limites après validation par la direction OPE.

Contrôle et signe les domiciliations d'opérations de commerce extérieur.

Force les événements en attente sur Delta dans le cadre de ses limites décisionnelles.

Contrôle et signe les chèques de banque émis

Valide les opérations diverses et les transactions banalisées traitées en agence

Anime, supervise et contrôle la phase amiable du recouvrement de son agence dans les délais fixés (contrôle des délais et des actions pour l'apurement des comptes d'impayés, signature des dossiers avant transmission au contentieux)

Assure le suivi des comptes sensibles et apporte un soutien aux actions de recouvrement de la DR et du siège

5. Surveillance permanente et sécurité au quotidien :

Supervise, contrôle et signe, au sein de son unité, le dispositif de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme en application des circulaires en vigueur (ex. opérations dont le montant est supérieur aux seuils fixés).

Est responsable de la mise en œuvre des procédures et des outils de la surveillance permanente au sein de l'agence selon l'instruction en vigueur

Est responsable de la mise en œuvre des actions de fiabilisation des données de son agence
Procède au contrôle des procédures et des comptes dans le cadre de la surveillance permanente (ex. visa des ouvertures de compte, qualité et fiabilité des données, gestion des caisses et des stocks de cartes et de chéquiers, contrôle les journées comptables, traitements comptables...)

COMPETENCES LIEES AU POSTE

Comportemental : Management, Relationnel, Organisation, Sens commercial et Capacité d'animation

Métier : Produits distribués et techniques bancaires, Techniques de vente, Négociation, Sens du risque, Techniques de sécurité des personnes, des biens et des opérations.

Adhésion et contribution aux valeurs et à la stratégie de la banque

Excellente expression orale et écrite

Faire preuve de disponibilité et d'engagement

Respecter un devoir de confidentialité

Faire preuve de professionnalisme, du sens de l'écoute et du service client

Sens de l'organisation, pragmatisme dans l'action

Capacité à animer, à communiquer

Apprécier les arguments développés avant de décider

Analyser, mettre en cohérence et synthétiser, dans le cadre des orientations de la banque, les informations relatives à l'existant et aux perspectives de son évolution

Innover, faire preuve de créativité et faire des propositions dans les limites fixées par la banque et par les contraintes budgétaires, techniques et humaines

S'inscrire dans une double logique de respect des orientations fixées par la banque et d'autorité vis-à-vis des collaborateurs chargés de la mise en œuvre et du suivi des actions

Présenter, mettre en valeur et, le cas échéant, défendre les actions menées, dans un langage adapté aux normes et aux exigences des décideurs de la banque et des partenaires externes

Etre doté d'un sens naturel de la décision et de l'action

AUTRES APTITUDES

Langue : Maîtrise des langues française et arabe

Bureautique : Maîtriser l'outil informatique (environnement Windows et Office)

Informatique : Maîtrise du progiciel Delta Bank

Niveau d'études : Cet emploi est accessible à partir d'une formation universitaire supérieure

Connaissances techniques liées au poste.

Fiche de poste 04: conseiller clientèle de professionnels

RESPONSABILITES PRINCIPALES

Action commerciale :

Assure la gestion d'un portefeuille de professions libérales.

Etablit un diagnostic de son portefeuille et propose au responsable d'agence des actions commerciales dans le cadre du plan d'action annuel.

Développe des contacts réguliers avec la clientèle afin de renforcer la part de marché de la banque sur le périmètre.

Analyse les besoins, appréhende les attentes de ses clients et fait des propositions commerciales adaptées.

Développe l'équipement des clients de son portefeuille vente de produits à l'ouverture de compte, vente associée lors des demandes de prêts et de manière générale, lors de tout contact client.

Participe activement à la réalisation des objectifs commerciaux locaux ou nationaux ainsi qu'aux opérations commerciales locales ou nationales (challenges, lancements de nouveaux produits...)

Développe les ouvertures de comptes par la mise en œuvre d'actions de recommandation et de prospection.

Développe la double relation vie professionnelle et vie domestique avec notamment l'ouverture de comptes pour les besoins privés, en synergie avec les conseillers de clientèle particuliers.

Constitue un fichier de prospects sur son secteur.

Sollicite l'intervention d'un spécialiste sur les produits spécifiques (ex. monétique, leasing...).

Formalise les comptes-rendus commerciaux avec indication claire précise des besoins de crédits et un avis sur les lignes sollicitées.

Engage des actions commerciales pour la réactivation des comptes sans mouvement.

Utilise les techniques de vente et de négociation.

Instruit les premières demandes de cartes et de chéquiers.

Informe le client des conditions tarifaires de la banque et procède à la perception des commissions manuelles.

Soumet à sa hiérarchie les demandes de conditions dérogatoires en s'assurant préalablement de la rentabilité de l'opération et de l'opération.

Instruit et traite les réclamations des clients de son portefeuille.

Remet en fin de semaine le suivi de sa production hebdomadaire.

Supervise les engagements de son portefeuille :

Le conseiller de clientèle ne dispose d'aucun pouvoir en matière de crédit. Tout engagement doit, par conséquent, être autorisé par une instance de décision (Responsable d'agence, Directeur Régional, Direction du Réseau).

Veille au quotidien à la qualité des risques de son portefeuille.

Etudie les demandes de prêts et monte les dossiers de crédit.

Remplit et émet un avis facilitant la prise de décision du niveau hiérarchique (Responsable d'Agence).

Respecte scrupuleusement les conditions de mise en place des crédits, les réserves ainsi que la constitution des garanties.

Remet au directeur d'agence les demandes de dépassement pour validation ou avis avant transmission à la DR (tout dépassement doit être autorisé dans le strict respect des limites décisionnelles).

Envoie les dossiers engagements par signature au pôle de gestion pour rédaction, comptabilisation ou apurement.

Anticipe le renouvellement annuel des dossiers crédits.

Prends des mesures conservatoires dès l'apparition d'un événement susceptible de compromettre les engagements d'un client (réservation de fonds, mise sous surveillance, suppression ou limitation des moyens de paiement...).

Assure le recouvrement des créances compromises en phase commerciale. Transmet les dossiers au contentieux lorsque le recouvrement amiable a échoué.

Traitement des opérations d'après-vente :

Assure le dénouement administratif des opérations de vente :

- Les ouvertures, transferts et fermetures de comptes,...
- La gestion des produits d'épargne (comptes, bons de caisse, DAT....)

- Les cartes et TPE (souscriptions, définition des plafonds selon les limites décisionnelles, oppositions....)
- Saisie les ventes de produits de banque à distance et procède à leur suppression avant toute fermeture de compte.

Collecte auprès du client les documents comptables et juridiques nécessaires au Dossier Unique Client, à l'étude et au montage des dossiers de crédits : états financiers, garanties, évaluation du patrimoine personnel.

Est responsable de la gestion, de l'actualisation et du classement des documents qui alimentent le dossier client en agence et au service client.

Enrichit et met à jour le fichier client (dossier et fichier) et veille à sa qualité

Est responsable de la qualité des données du fichier clients se rapportant à son portefeuille clients, de la fiabilité des données et de leur mise à jour tout au long de la vie du compte, aussi bien dans le système d'information (Delta) que dans le DUC.

COMPETENCES LIEES AU POSTE

Aptitudes comportementales

Langue : Maîtrise des langues française et arabe

Bureautique : Maîtrise de l'outil informatique (environnement Windows et Office)

Informatique : Maîtrise du progiciel Delta Bank

Niveau d'études Cet emploi est accessible à partir d'une formation universitaire supérieure

Connaissances techniques liées au poste.

ANNEXES IV :
COMPTES-RENDUS

Compte-rendu n° 01: rédigé par le chargé d'affaire Corporate

1. IDENTIFICATION DE LA CONTREPARTIE

<u>Contrepartie</u>	Pays d'origine	ALGERIE
Initiales		
Raison Sociale :		N° SPM
Forme Juridique :		N°DAI
Activité :		N° Local
<u>Groupe</u>	Pays	ALGERIE
SSC		E
Maison Mère :	N° Groupe	
	SG	

Date de présentation	Date du prochain renouvellement
	DCCIT : OUI
Date de décision souhaitée	Crédit délocalisé (Non)

2. AUTORISATIONS ET NOTATIONS DU GROUPE

					Variation
Total des autorisations en risque débiteur et par signature	Existantes :	110	Sollicitées :	130	+20
1/ En devise d'origine		0.92		1.08	+0.16
2/ En MEUR					
Total des autorisations en CVaR	Existantes :		Sollicitées :		
1/ En MUSD					
2/ En MEUR					
Note interne de la contrepartie :	Actuelle :	5	Proposée :	5-	
	Validité :	21.12.2017	Validité :	12 Mois	
Note interne du groupe :	Actuelle :		Proposée:		
	Validité :	../../....	Validité :	../../....	

Autorisations (y compris la nouvelle demande) et engagements du Groupe, hors CVAR :

	Autorisations	Engagements au 20.06.2017
≤ 1 an	130 000	50 986
De 1 à 5 ans		
De 5 à 7 ans		
De 7 à 10 ans		
De 10 à 15 ans		

Au-delà de 15 ans		
-------------------	--	--

Autorisations CVAR (en MUSD) (y compris nouvelle demande): si applicable

Concentration - clients BHF ^M (1)	Avant la demande	Après la demande
Ratio de Concentration (multiple DECLICC)		
SUE net		

3. SYNTHESE

La Sarl est une société familiale créée en 1985 et spécialisée dans la fabrication de produits d'éclairages publics, réverbères, bancs, et mobiliers urbains.

La relation fait partie du groupe **, comprenant également les Sarl ** (aménagement espaces de loisirs), *****.

Aujourd'hui, le groupe est considéré comme l'un des principaux acteurs dans le domaine du luminaire, éclairages publics, et aménagements urbains. Le nom ***** est connu sur la scène nationale.

La relation est domiciliée à nos guichets depuis 2011, et bénéficie de lignes de financement d'exploitation et leasing, objet de demande de renouvellement.

Notre relation commerciale avec la Sarl se caractérise par un niveau de centralisation des flux d'une moyenne de 20% de son CA, nous plaçant en 3^{ème} position derrière la ***** (banque historique du groupe) et la *****.

Par ailleurs, le fonctionnement du compte de la Sarl fait ressortir une tendance vers des dépassements et impayés, causés par des difficultés de trésorerie qu'enregistre l'affaire

Cette situation s'explique par la nature de ses clients, dépendants des budgets de l'Etat. Il reste important de constater que les dépassements sont généralement régularisés dès recouvrement des créances par la relation.

Notre ambition sur l'exercice 2017 reste le repositionnement dans le financement de la Sarl permettant un rehaussement des flux. Une attention plus particulière sera portée sur l'utilisation des autres lignes accordées, ainsi que des flux Trade de la Sarl. Par ailleurs, ce dossier, portant sur un renouvellement à l'identique des anciennes lignes accordées, sera

également accompagné par une ligne de caution domestique de ** MDZD, nous permettant la domiciliation d'une partie du plan de charge prévisionnel de la Sarl :

Découvert de ** MDZD

Escompte traites de ** MDZD

Refinancement Spot de ** MDZD

Ligne LC de ** MDZD

Ligne OCD de ** MDZD

Ligne caution domestique de ** MDZD

Ligne cadre leasing de ** MDZD

Plafond Credoc / Spot de ** MDZD

4. OBJET DE LA DEMANDE & PROPOSITION DE CRÉDIT

4.1 - Objet de la demande :

Renouvellement.

4.2 - Synthèse des lignes existantes et sollicitées (hors CVAR)

N°	KDZD	LIGNES EXISTANTES			LIGNES SOLLICITEES				
		Dev.	Limite initiale	Encours 20/06/17	Sollicitées	Cv.KEUR	Date de validité Administrative	Maturité	Amortissement *
	Découvert	KDZD	15 000	21 104	15 000	125		1 an	
	Escompte	KDZD	15 000	5 331	15 000	125			
	Spot	KDZD	40 000	12 550	40 000	333			
	TOTAL ENGAGEMENT PAR CAISSE	KDZD	70 000	38 985	70 000	583		1 an	
	CREDOC	KDZD	20 000	-	20 000	167		1 an	
	OCD	KDZD	20 000	12 001	20 000	167			
	Caution Marché	KDZD	-	-	20 000	167			
	TOTAL ENGAGEMENTS PAR SIGNATURE	KDZD	40 000	12 001	60 000	500		1 an	
	Leasing	KDZD	20 000	-	20 000	167			
	TOTAL MOYEN/LONG TERME	KDZD							
	TOTAL	KDZD	110 000	50 986	130 000	1 083		1 an	

4.3 – Détail des Autorisations CVAR existantes et sollicitées

4.4 - Garanties et covenants

N°	GARANTIE EXISTANTE		NOUVELLE GARANTIE	
	Description	Couverture	Description	Couverture
	Cautions personnelles et solidaires des associés à hauteur des engagements	100%	Cautions personnelles et solidaires des associés à hauteur des engagements	100%
	DAMP	100%	DAMP	100%

4.5- Conditions financières et rentabilité des lignes

Conditions financières :

Lignes	Taux	Marge	Commissions
1. Découvert	9.4		
2. Spot	9.0		
3. escompte	9.0		
4. OCD		sans provision	<u>Condition standards</u>
5. Caution		Sans provision	<u>Conditions standards</u>
6. Credoc		20%	<u>Condition standards</u>
7. Leasing	10		

Rentabilité des lignes demandées :

- Unité de devise : MDZD

Lignes	PNBe	RWAe	RBOe
Découvert	1 031		62.57%
Spot	2 548		57.95%
Escompte	970		58.88%

5. RELATION AVEC LE CLIENT

5.1 - Date d'entrée en relation : 24.05.2011.

5.2 - Description de la relation :

La Sarl ***** est domiciliée à nos guichets depuis Mai 2011.

Toutefois, nous sommes en relation avec le groupe ***** depuis 2010, par suite d'ouverture de comptes des sociétés *****

5.3 - Autres Banques :

Historiquement domiciliée chez la *****où près de 50% de ses flux transitent par cette banque. L'entreprise est également domiciliée au niveau des guichets de la*****

La consultation de la centrale des risques de la BA fait ressortir les engagements suivants de la Sarl au 30.04.2017 :

Rubrique	Banque ***	Banque***	Banque S	Total
Découvert	35 812	-	18 528	54 340
Spot	237 100	37 100	12 570	286 770
Escompte	-	-	9 725	9 725
OCD	28 494	-	13 115	41 609
Credoc	-	8 361	-	8 361
CMT	-	24 868	-	24 868
Leasing	-	22 519	-	22 519
Total	301 406	92 848	53 938	448 192
Part / Financements	67%	21%	12%	

Les deux tiers des engagements de la Sarl restent détenus sur la ***** engagée à plus de 300 MDZD.

Les engagements contractés auprès de la ***** restent essentiellement décomposés des financements à MT (leasing et CMT).

Les engagements chez ***** représentent moins de 15% des crédits globaux utilisés par la Sarl. Les financements restent concentrés sur les crédits par caisse à court terme (Découvert, Spot et Escompte), qui représentent plus de 75% des financements utilisés

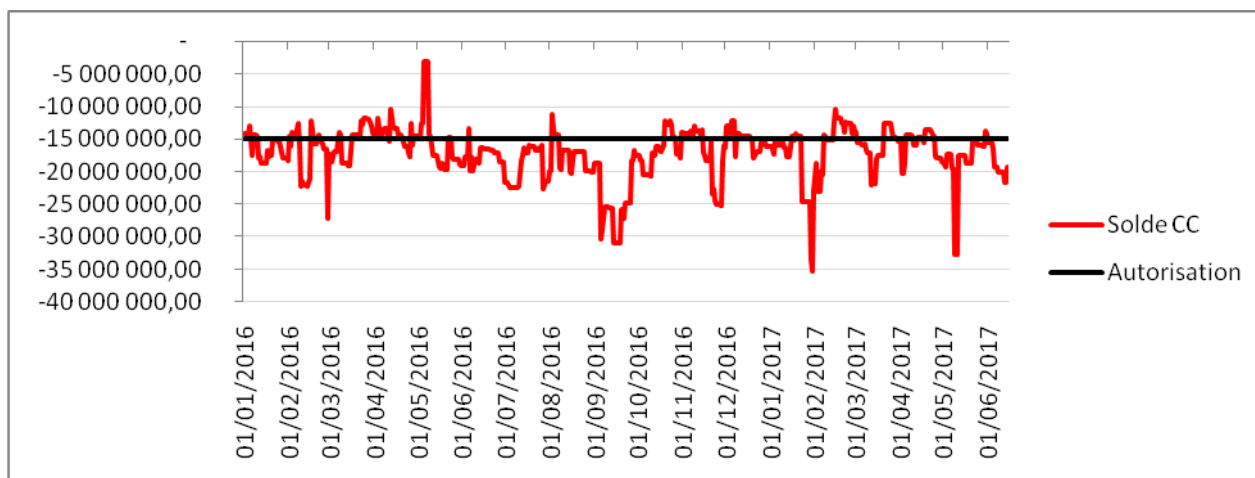
5.4 - Part de mouvement commercial / dans les crédits :

Rubrique	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Au 19 06 17	%
Versement Espèce	9 542	5 440	14 527	9 595	3 925	6%
Encaissement Chèque	104 176	83 096	192 696	198 394	59 744	82%
Escompte Effet	9 081	15 705	10 645	-	10 555	6%
Virement Reçu	28 602	3 002	3 000	14 735	-	6%
Total MC	151 401	107 243	220 868	222 724	74 224	
CA TTC	1 084 061	1 054 479	1 157 093	1 220 653		
% Centralisation	14%	10%	19%	18%		
Retraits Espèces	-	-	1 100	100	-	0%
Certifications Chèques	8 206	3 512	22 740	4 742	4 332	6%
Paielements Chèques	43 095	58 538	115 985	155 021	58 690	57%
Paielements Effets	20 183	19 441	18 249	20 805	15 531	13%
Virements Emis	3 908	-	1 750	11 771	-	2%
Règlements Importations	55 518	17 220	54 609	20 828	13 319	22%
Total M Débiteurs	130 909	98 712	214 434	213 267	91 871	
Agios Débiteurs	3 775	2 261	3 011	2 713	851	65%
Commissions Diverses	558	581	429	1 113	230	15%
Commissions / OCD	454	675	334	717	438	14%
Commissions / Comex	463	130	358	167	-	6%
Total PNB HT	5 250	3 647	4 133	4 711	1 519	

- Avec des MC nets annuels de 220 MDZD, le taux de centralisation de l'activité de la relation à nos guichets est d'une moyenne proche de 20% sur les 3 derniers exercices.
- Une tendance baissière est constatée sur 2016 (33% des flux au 19.06.2017), soit une moyenne de flux de 162 MDZD sur un rythme linéaire (-27% par rapport à 2016).
- Les opérations au débit du compte restent dominées par les paiements de chèque, alors que l'on constate une tendance baissière des règlements des importations, basculés essentiellement vers la BNPP
- Le niveau de rentabilité affiché sur la relation reste toutefois intéressant, et compris entre 4 et 5 MDZD sur les 3 derniers exercices. Il reste décomposé essentiellement des agios sur les financements par caisse.

5.5 - Utilisation des lignes et incidents de paiement :

a. Découvert et solde du CC :

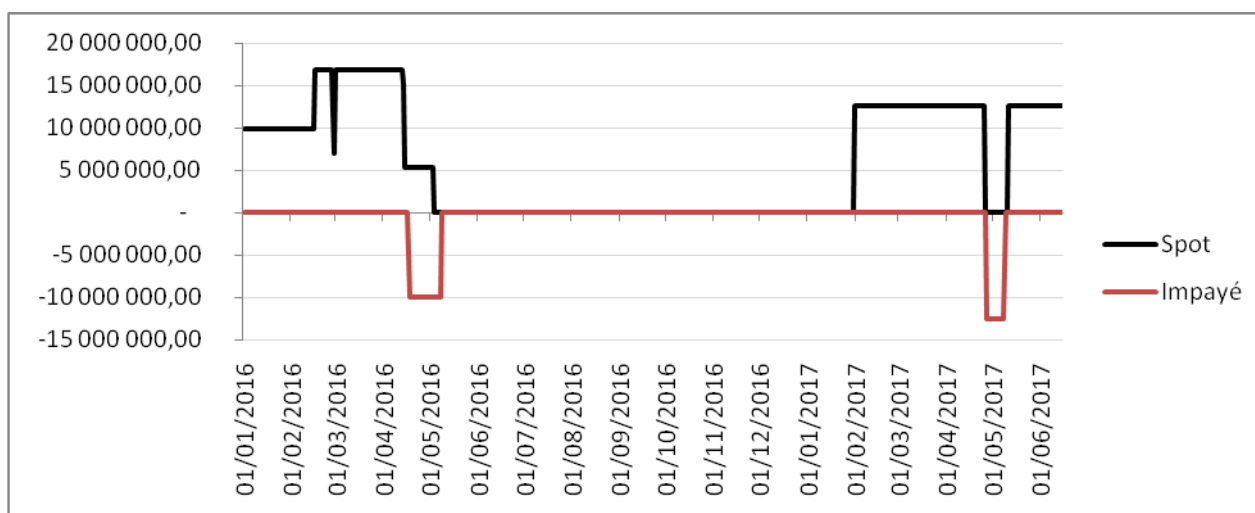


L'analyse du fonctionnement du CC de la Sarl sur la période 2016 – 2017 fait ressortir les constats suivants :

- Tendence exclusivement débitrice du solde. Aucune coupure sur découvert n'est enregistrée
- Fréquents dépassements sur l'autorisation de découvert

Sur la période étudiée, le solde moyen du CC était de 17,15 MDZD, soit 115% de l'autorisation de découvert.

b. Spot et Impayés :



La ligne Spot de 40 MDZD reste faiblement utilisée, en raison de la faiblesse des opérations Comex réalisées.

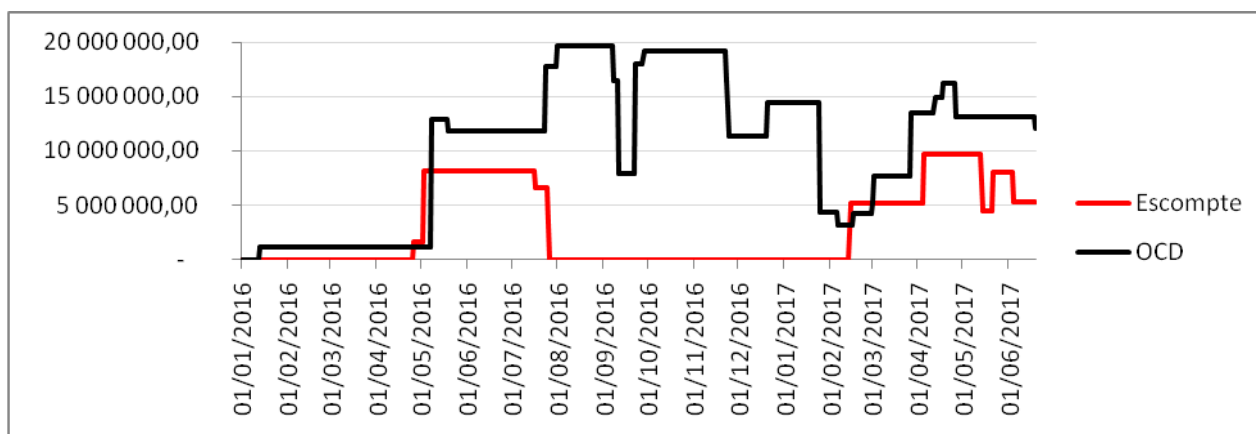
Sur 2016 et 2017, la moyenne d'utilisation de cette ligne est de 5,7 MDZD, soit à peine 14% de l'autorisation Spot. Le pic d'utilisation étant de 17 MDZD (42% de l'autorisation).

Deux situations d'impayés sont enregistrées : La première, de 9 MDZD, fut régularisée au bout de 20 jours, la seconde, de 12 MDZD, fut régularisée sous 12 jours

c. Ligne Escompte & OCD :

Autorisées respectivement pour des plafonds de 15 et 20 MDZD, les lignes d'escompte et surtout OCD restent assez bien utilisées par la Sarl :

- L'encours moyen de la ligne Escompte étant de 2.9 MDZD (19% de l'autorisation), pour un pic d'utilisation de 9,7 MDZD (65% de l'autorisation)
- L'encours moyen de la ligne OCD étant de 10,4 MDZD (52% de l'autorisation), pour un pic d'utilisation de 19,7 MDZD (98% de l'autorisation)



d. Opérations commerce extérieur :

Une forte diminution des opérations de commerce extérieur est constatée depuis 2016, où le niveau ne dépasse pas les 15 MDZD.

Cette situation est expliquée par les retards enregistrés par la SGA dans le traitement des documents comparativement aux deux autres banques de domiciliation bancaire. Un suivi particulier de ce volet sera effectué, car il impacte fortement l'évolution des flux

Exercice	Nbr	EUR	USD	DZD	% RDI	% CDI
2 012	19	429 923	414 200	75 439	54%	46%
2 013	12	385 757	181 929	54 616	100%	0%
2 014	6	161 284	-	17 288	79%	21%
2 015	11	281 180	353 434	67 001	78%	22%
2 016	2	-	80 390	8 499	100%	0%

2 017	1	-	114 500	12 550	0%	100%
Total	51	1 258 144	1 144 453	235 393	72%	28%

5.6 - Side Business (couverture de change ou taux, gestion de trésorerie, paiement des salaires, gestion privée d'un actionnaire ou membre du management, etc.):

Comptes particuliers ouverts pour les associés de la Sarl. Offre PAYROLL transmise (salariés domiciliés actuellement chez BNPP), dans l'attente d'un retour du gérant de la Sarl.

5.7 - Rentabilité annuelle la relation :

Avant la demande	N-1	N	Attendu N+1
PNB			
RBO			

Conclusion :

L'analyse du fonctionnement du compte courant de la relation fait ressortir des tensions sur sa trésorerie, avec une redondance des dépassements sur les autorisations.

Un travail de sensibilisation est entamé avec le gérant, avec comme objectif final l'évolution des engagements de la Sarl à l'intérieur des autorisations, première condition pour une croissance de notre relation commerciale

6. ANALYSE DU RISQUE

6. 1 – Présentation du Groupe

Le groupe *****est constitué de plusieurs sociétés, intégralement versées dans la fabrication et installation de luminaires, mobiliers de bureau et agencements d'espaces verts. Outre *****qui reste la plus importante société du groupe, ce dernier se décompose également de :

- **Sarl **** :** Spécialisée dans la fabrication de jouets et aménagements des espaces publics et airs de jeux. Capitalisée à hauteur de ** MDZD, la société à engagement à nos guichets, vu qu'elle bénéficie d'une enveloppe globale de ** MDZD, dossier à renouveler dans le cadre de la notion groupe.
- *******:** Spécialisée dans l'importation d'équipements électriques et lustrerie, ainsi que les matériaux de construction. Capitalisée à hauteur de ** MDZD, la société ne

dispose d'aucun engagement à nos guichets, mais dispose d'un compte à flux réguliers.

- ***** : société spécialisée dans la fabrication de lustres et verres. Capitalisée à hauteur de ** MDZD, elle est la seule affaire non domiciliée à nos guichets.
- ***** : Spécialisée dans l'étude et réalisation des travaux d'illumination. Capitalisée à hauteur de ** MDZD, elle dispose comme référence les travaux ***** Alger, et du siège APC ***** Client à engagements à nos guichets depuis 2014.
- ***** : Société spécialisée dans la production d'arbre et ornement. Dotée d'un capital social de ** MDZD. La société est propriété du *****

6. 2 – Présentation de la Contrepartie

La société *****est fondée en 1985 par *****et spécialisée dans la fabrication des luminaires, bancs et mobiliers de bureau.

Disposant d'une expérience avérée de plus de 30 ans dans ce domaine, l'entreprise peut se targuer de sa position de leader national.

Affaire strictement familiale, elle bénéficie de l'engagement des enfants ***** pour le maintien et le développement de la société.

La Sarl est sise à la zone industrielle de ***** Elle exploite des locaux, propriété des associés. L'unité est exploitée sur un terrain d'une superficie de 9.900 M² alors que le siège social est situé à la zone industrielle*****sur un bâtiment en R+3 d'une superficie globale de 2.100 M².

6. 3 – Structure du capital et Actionnariat

- **Évolution du Capital de la Contrepartie:**

Année	Évolution	Type	Actionnaires
1985	50 000 DZD		***** 30%
1994	5 000 000 DZD		***** 25%
2000	5 591 000 DZD		***** 25%
2004	30 000 000 DZD		***** 20%
2007	170 347 730 DZD		

- **Influence des actionnaires sur la stratégie de la Contrepartie:**

L'homme fort du groupe reste sans contexte le père *****, fondateur de ***** et à l'origine du succès de l'entreprise.

Ses fils ont toutefois rapidement suivi les traces du père, et ont été rapidement versés dans le domaine de la *****. Essentiellement chez *****, mais également dans d'autres ***** en France et ***** Leur expérience leur a permis d'importer leur savoir faire pour le compte *****

Le père, se retirant doucement de la gestion quotidienne de l'entreprise pour se consacrer essentiellement à sa passion, par le biais de l'autre société *****. La gestion de cette relation est confiée essentiellement à *** pour les volets financiers et commerciaux, et *****, ayant un penchant artistique, procède lui-même à la création des modèles des produits *****.

- **Stabilité de l'actionnariat**

Aucun risque concernant la stabilité de l'actionnariat. Le groupe restera familial.

Conclusion :

Affaire typiquement familiale, aucune modification de l'actionnariat n'est prévue à court terme.

Présent dans le domaine depuis plus de 30 ans ; l'entreprise est considérée comme l'un des leaders dans son marché. L'implication des enfants dans la réussite de l'entreprise nous rassure par ailleurs quand à sa pérennité.

6. 4 – Analyse économique

6.4.1 - Présentation de l'activité de la contrepartie

Principaux Produits/activités	Part année N-1	Part année N	% à l'export
Fabrication luminaire	40%	40%	0
Fabrication mobilier urbain	40%	40%	0
Signalisation	20%	20%	0

L'activité de la Sarl se résume en la production de :

- Luminaires destinés à l'éclairage public ;
- Mobilier urbain : bancs publics, bornes, et pieds de luminaires ;
- Appliques murales en fonte et en acier ;

- Luminaire domestique et éclairage industriel.

Grâce à des produits de qualité, et un design en perpétuel développement. L'entreprise est considérée comme l'un des leaders dans son domaine, ses principaux concurrents restent ***

L'affaire active dans un secteur porteur. Le réseau d'éclairage en Algérie est vétuste et nécessite d'être réhabilité et modernisé. Toutefois, l'Etat étant le principal client, des risques de retards de paiement sont réels au vu du contexte économique actuel.

La Sarl dispose d'un portefeuille clientèle diversifié, composé essentiellement des collectivités locales, administrations publiques, OPGI et promoteurs privés. Elle accorde des délais de paiement d'une moyenne de 90 jours, mais ces derniers s'allongent de plus en plus, notamment avec les administrations publiques.

Pour ses besoins en matière première, l'entreprise a besoin de tout type d'intrants, les plus importants étant le profilé d'aluminium, acier, tôle, verre, et câble. Une bonne partie des intrants sont importés même si ces matières premières sont disponibles en Algérie : Les importations sont motivées par un souci de qualité des produits et leur disponibilité.

Les importations représentent une moyenne de 40% des achats globaux ; ils sont réalisés essentiellement en remise documentaire (60%), le restant sous forme de crédit documentaire.

Les fournisseurs sont essentiellement asiatiques ; les délais de fret sont généralement de 45 jours plus 30 jours entre rade et dédouanement.

6.4.2 - Stratégie de l'entreprise pour les années à venir

Au vu de l'exiguïté des locaux de la Sarl par rapport aux besoins d'espace que requiert ce genre d'industrie. La stratégie de la famille *** tourne essentiellement vers des acquisitions immobilières, leur permettant une extension de leur capacité de production.

Dans ce registre, deux concessions viennent d'être accordées à la Sarl :

- Terrain de **M² au niveau de la localité de BOUMEDFAA, à **. Ce terrain servira à la réalisation d'une nouvelle unité de production des mobiliers urbains, avec un investissement nécessaire de ***MDZD en construction de hangars et équipements
- Terrain de 4 Ha au niveau de ***. Ce terrain permettrait à moyen terme de délocaliser et centraliser l'intégralité de l'activité de ***, compte tenu du manque d'espace actuellement enregistré au niveau du principal hangar de production).

6.4.3 – Quels sont les risques et leurs facteurs d'atténuation, liés à l'activité du client

Conclusion :

Diversification continue des produits, tout en maintenant un haut niveau de qualité des produits commercialisés, assurant le maintien de la position de la Sarl.

Niveau d'activité en relative stabilité, tenant compte notamment du ralentissement des commandes étatiques.

6.4.4 - Management

- Principaux membres du management de la contrepartie, les compétences et la stabilité de l'équipe de managériale.

Principaux Dirigeants Fonction	NOMS PRENOMS	Date de Naissance	Client O/N
Gérant	*****	1979	O

La gérance de la Sarl est confiée à M. ****, qui a suivi plusieurs formations dans son domaine.

- **Autres sociétés/activités dans lesquelles les dirigeants ont des intérêts financiers :**

Sociétés du groupe *****

- **Imbrication des personnes clés avec le monde politique et relations avec les autorités locales et nationales.**

Le père est l'un des fondateurs du *****. Association patronale à envergure nationale et qui compte plus de 900 adhérents. Il occupe actuellement le statut de président de la commission.

- **Gouvernance du Groupe:**

Conclusion :

De part son sérieux, et l'importance de ses affaires dans la scène locale, la famille KADRI reste l'une des plus influentes sur la place. D'ailleurs, le groupe reste fortement convoité par les banques.

6.5- Analyse Financière

6.5.1 - Méthode Comptable :

L'étude fut réalisée sur la base des bilans fiscaux 2014 à 2016 accompagnés des rapports CAC 2014 & 2015.

6.5.2 - Indicateurs financiers clés

En KDZD	déc-14	déc-15	%Δ	déc-16	%Δ
Total Bilan	1 178 665	1 264 856	7,3%	1 322 837	4,6%
Immobilisations nettes	630 548	598 431	-5,1%	582 008	-2,7%
Fonds propres	540 526	504 352	-6,7%	537 720	6,6%
Total endettement financier net	393 703	356 672	-9,4%	379 586	6,4%
CA	901 264	988 967	9,7%	1 043 293	5,5%
EBE	139 237	243 673	75,0%	208 097	-14,6%
Frais financiers	33 590	41 575	23,8%	41 243	-0,8%
RN	53 145	114 771	116,0%	81 882	-28,7%
MBA	94 461	181 163	91,8%	149 362	-17,6%
FDR	10 782	78 321		76 258	
BFR	363 765	383 327		422 179	
TN	-352 983	-305 006		-345 921	
Fonds propres/ Total Bilan (%)	45,9%	39,9%		40,6%	
Total endettement financier / FP (Gearing)	0,73	0,71		0,71	
Total endettement financier / EBE	2,83	1,46		1,82	
EBE/CA (%)	15,4%	24,6%		19,9%	
EBE/Frais financiers	4,15	5,86		5,05	
RN/CA (%)	5,9%	11,6%		7,8%	

Activité – Rentabilité :

L'activité de la Sarl connaît une évolution haussière annuelle, comprise entre 5 et 10%. Son CA s'établit de ce fait à la moyenne constatée depuis 2010 (CA compris entre 900 et 1.200 MDZD).

De part son caractère fortement industriel, la Sarl se distingue par un taux de VA très appréciable, et d'une moyenne de 43% sur les 3 derniers exercices. Des variations de ce taux sont toutefois constatées (variant de 41 à 46%), expliquées par les évolutions des prix des matières premières (aciers notamment), alors que les charges externes restent relativement fixes.

En contrepartie, les charges salariales restent importantes, prélevant pas moins de 48% de la VA de la Sarl. Cette situation reste toutefois conforme à son activité industrielle, et permet toujours de dégager une rentabilité économique intéressante d'une moyenne de 20%.

La rentabilité commerciale de la Sarl est d'une moyenne de 9% sur les 3 derniers exercices, ratio très appréciable, lui permettant de dégager une MBA de près de 150 MDZD sur 2016.

Structure financière – Endettement :

La Sarl reste bien capitalisée : Elle s'appuie sur son capital social de **** MDZD, ainsi que les réserves de plus de *** MDZD, et permettant aux fonds propres d'atteindre près de ****MDZD, soit 41% du total bilan.

En contrepartie, les immobilisations de la Sarl sont valorisées à plus de ** Md DZD. Elles restent essentiellement décomposées des équipements de production, et avec un niveau d'amortissement moyen de 52%.

Son endettement financier brut à fin 2016 est de près de *****MDZD. Il reste fortement détenu sur les avances bancaires à court terme (92%), dont les avances sur Stocks et Factures auprès de la *****de *** MDZD, et les financements de trésorerie accordés par la *** et *****.

L'endettement financier reste toutefois maîtrisable par rapport aux fonds propres de la Sarl. *****s'établit à 0.71 sur les deux derniers exercices.

A noter l'alourdissement du cycle d'exploitation de la Sarl au cours des 3 derniers exercices.

En effet, entre 2014 et 2016, on constate l'augmentation des postes suivants :

- Stocks : Augmentation de *** MDZD, soit +24%
- Créances clients : Augmentation de *** MDZD, soit +51%
- Dettes fournisseurs : Augmentation de *** MDZD, soit +145%

L'augmentation la plus importante reste celle du poste client (+**** MDZD), notamment en 2016 en raison des retards de paiement enregistrés sur les créances détenues sur les organismes publiques.

Cette hausse fut partiellement compensée par une augmentation des délais fournisseurs.

De ce fait, le BFR de la Sarl connaît une tendance haussière, pour passer de *** MDZD à plus de ***** MDZD. Le fonds de roulement de la Sarl ayant connu une stabilité en 2016, l'augmentation du BFR s'étant ressentie directement par une dégradation de sa trésorerie.

6.5.3 - Analyse des cash flow

Devise (KDZD)	31/12/2014	31/12/2015	%Δ	31/12/2016	%Δ
MBA	94 462	181 163	91,78%	149 362	-17,55%
(+/-) variation du BFR	15 480	19 562	26,37%	38 852	98,61%
- CAPEX	40 623	27 744	-31,70%	50 117	80,64%
= Flux de trésorerie disponible	38 359	133 857	248,96%	60 393	-54,88%
- dividendes	2 568	89 319	3378,15%	81 399	-8,87%
- remboursement de la dette	58 559		-100,00%		#DIV/0!
= excédent ou déficit	-22 768	44 538	-295,62%	-21 006	-147,16%
Déficit financé par	Av. Bc	Excédent		Av. Bc	

Trésorerie annuelle à caractère déficitaire, essentiellement causé par la distribution des dividendes, dépassant les 80 MDZD par an durant 2015 et 2016.

Conclusion :

L'entreprise enregistre des fondamentaux positifs et assez solides. L'importance des fonds propres et de leur contrepartie (investissements) laisse entrevoir une solidité de la société, malgré la faiblesse de son fonds de roulement.

En effet, les fonds permanents de la relation servent essentiellement au financement de son cycle d'investissement, le cycle d'exploitation reste essentiellement financé par l'endettement bancaire.

La conservation des résultats bénéficiaires a permis un certain renforcement de la structure.

L'endettement reste maîtrisé, malgré son importance. Malgré tous les éléments portés sur le diagnostic financier, nous restons confiants concernant la solidité financière de la Sarl et de la pérennité de son activité (positionnement dans son secteur).

7. ANALYSE PREVISIONNELLE DE LA LIQUIDITE ET REMBOURSEMENT DES CREDITS

7.1- Liquidité CT

La source de liquidité à court terme de la relation demeure son cash flow dégagé après paiement de l'ensemble de ses charges d'exploitation.

7.2- Prévisions MLT

7.3 Sources primaires de remboursement

L'activité courante de l'entreprise reste la source primaire de remboursement des crédits sollicités.

7.4 Sources secondaires de remboursement

Cautions personnelles et solidaires des associés à hauteur des engagements ;

Délégation assurance multirisque professionnelle.

8. RECOMMANDATION FINALE

8.1	Nom	Date	Signature
Rédacteur	*****	28/06/2017	
Filière commerciale			
Commentaires :			
Le potentiel de la présente PME reste important, connu sur la place nationale comme l'un des plus anciens et importants intervenant dans son secteur.			
Notre relation bancaire reste certes caractérisée par certaines situations de dépassement sur les autorisations de crédit. Ces derniers restent toutefois généralement résorbés après encaissement des créances de la Sarl.			
Notre objectif par rapport au groupe en général, et la présente relation en particulier, reste double : Augmentation des flux à nos guichets, par la domiciliation d'une partie de l'activité Trade de la Sarl et l'accompagnement en cautions domestiques, ainsi qu'un suivi plus particulier du fonctionnement des lignes accordées à la Sarl.			

Compte-rendu n°02 : rédigé par l'attaché commercial

1. IDENTIFICATION DE LA CONTREPARTIE

Contrepartie		Pays d'origine	
Initiales			
Raison Sociale	***	N° SPM ou RCT	***
Forme Juridique	EURL	N°DAI	***
Activité	***	N° Local	****
Sensible (O/N)	N	Importance	
Groupe		Pays	ALGERIE
PCRU ou SSC	IBFS/AMO	N° Groupe	
Maison Mère			

Date de présentation	12/09/2017	Date du prochain renouvellement	1 AN
Date de décision souhaitée		DCCIT (Oui / Non)	Oui
		Crédit délocalisé (Oui / Non)	Non

2. AUTORISATIONS ET NOTATIONS DU GROUPE

					Variation
Total des autorisations en risque débiteur et par signature 1/ En devise d'origine 2/ En MEUR	Existantes :	24.000 KDZD 0.24 KEUR	Sollicitées :	24.000 KDZD 0.24 KEUR	
Total des autorisations en CVaR 1/ En MUSD 2/ En MEUR	Existantes :		Sollicitées :		
Note interne de la contrepartie :	Actuelle : Validité :	5+ 31/07/2017	Proposée : Validité :	5+ 12 mois	
Note interne du groupe :	Actuelle : Validité :	.././....	Proposée: Validité :	.././....	

Autorisations (y compris la nouvelle demande) et Engagements du Groupe, hors CVAR : En KDZD

	Autorisations	Engagements (au: 12/09/17)
≤ 1 an	***	***
De 1 à 5 ans		Néant
De 5 à 7 ans		
De 7 à 10 ans		
De 10 à 15 ans		
Au-delà de 15 ans		

Concentration - clients BHFM (1)	Avant la demande	Après la demande
Ratio de Concentration (multiple DECLICC)		

SUE net		
---------	--	--

(1) si demandé par RISQ/BHF

3. SYNTHÈSE DU DOSSIER

Contexte de la demande : La présente demande s'inscrit dans le cadre du renouvellement des lignes de crédit arrivées à échéance le 10.07.2017
Description de la demande : La demande porte sur un renouvellement, avec adaptation des lignes de crédit d'exploitation: - Découvert de *** MDZD ; - Refinancement Spot à *** MDZD ; - Ligne Credoc à *** MDZD. Avec plafond Spot – LC à *** MDZD.
Risques clés et facteurs d'atténuation : L'étude du dossier démontrera l'absence de risques particuliers liés au financement de la présente société.
Rentabilité : Malgré son statut d'entreprise de négoce, son niveau de rentabilité reste très intéressant, d'une moyenne dépassant les 15% de son CA.
Conclusion et recommandation : L'objectif reste la fidélisation de cette relation qui se distingue par le respect de ses engagements et par l'absence d'incidents à nos guichets.

4. OBJET DE LA DEMANDE & PROPOSITION DE CRÉDIT

4.1 - Objet de la demande

Renouvellement des lignes

4.2 - Synthèse des lignes existantes et sollicitées (hors CVAR)

N° en K / M	LIGNES EXISTANTES			LIGNES SOLLICITEES				
	Dev.	Limite initiale	Encours 11/09/17	Sollicitées	Cv. KEUR	Date de validité Administrative	Maturité	Amortissement*
Découvert	KDZD	4 000	1 488	4 000	40	1 AN		
Spot	KDZD	10 000	0	20 000	200			
Total engagements par caisse	KDZD	14 000	1 488	24 000	240	1 AN		
Credoc	KDZD	20 000	3 911	10 000	100			
Total engagements par signature	KDZD	20 000	3 911	10 000	100			
Enveloppe cadre LEASING								
TOTAL	KDZD	24 000	5 399	24 000	240	1 AN		

Plafond *SPOT/CREDOC *** KDZD.

Le découvert sollicité de **MDZD, représente environ 14 jours du CA/TTC 2016.

La ligne SPOT de ***MDZD est destinée au refinancement des importations et droits de douanes.

Le planning des importations sous dossier fait ressortir des achats totalisant **MDZD dont **MZD en LC pour l'exercice 2017.

Le CREDOC sollicité de 10 MDZD : couvre un PIC de trois d'importation en LC , planning des LC sous dossier.

4.3 – Détail des Autorisations CVAR existantes et sollicitées : Néant.

4.4 - Garanties et covenants

N°	GARANTIE EXISTANTE		NOUVELLE GARANTIE	
	Description	Couverture	Description	Couverture
	Caution solidaire de l'associé	100%	Caution solidaire de l'associé unique	100%
	DAMP	100%	DAMP	100%

Toutes les garanties et conditions arrêtés lors du dernier accord de crédit ont étaient respectés.

4.5- Conditions financières et rentabilité des lignes

Conditions financières :

Lignes	Taux	Marge	Commissions
DECOUVERT	TB+ 3%		
SPOT	TB+ 2.6%		

LC	Standard		
----	----------	--	--

Rentabilité des lignes demandées :

Lignes	PNBe	RWAe	RBOe
Découvert	163	4 000	57.74%
Spot	304	8 400	43.09%
Credoc	20	4 000	50.98%
Globale	487	16 400	49.27%

Toutes les garanties et conditions arrêtés lors du dernier accord de crédit ont étaient respectés.

5. RELATION AVEC LE CLIENT

5.1 - Date d'entrée en relation :

17/07/2002

5.2 - Description de la relation :

La société *** est une ancienne PME domiciliée à nos guichets, l'ouverture de son compte commercial remonte à 2002 ; lors de son ouverture au niveau de l'agence CHERAGA.

A l'ouverture de notre première agence à Blida en 2004 ; l'entreprise a procédé au transfert de ses comptes à ces guichets, pour des raisons de proximité ; la gestion de son compte fut ensuite transférée à l'agence Multi-Marché en 2007 à son ouverture.

5.3 - Autres Banques :

Outre la domiciliation bancaire chez la Banque S l'affaire reste également domiciliée chez la banque ***.

5.4 - Part de mouvement commercial / dans les crédits :

Rubrique (KDZD)	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Au 30/06/2017
Total MC	64 648	93 212	68 698	68 698	40 559
CA TTC	146 660	178 000	94 795	104 941	
% Centralisation	44%	52%	72%	66%	68%
Total PNB HT	1 477	1 128	1020	781	371

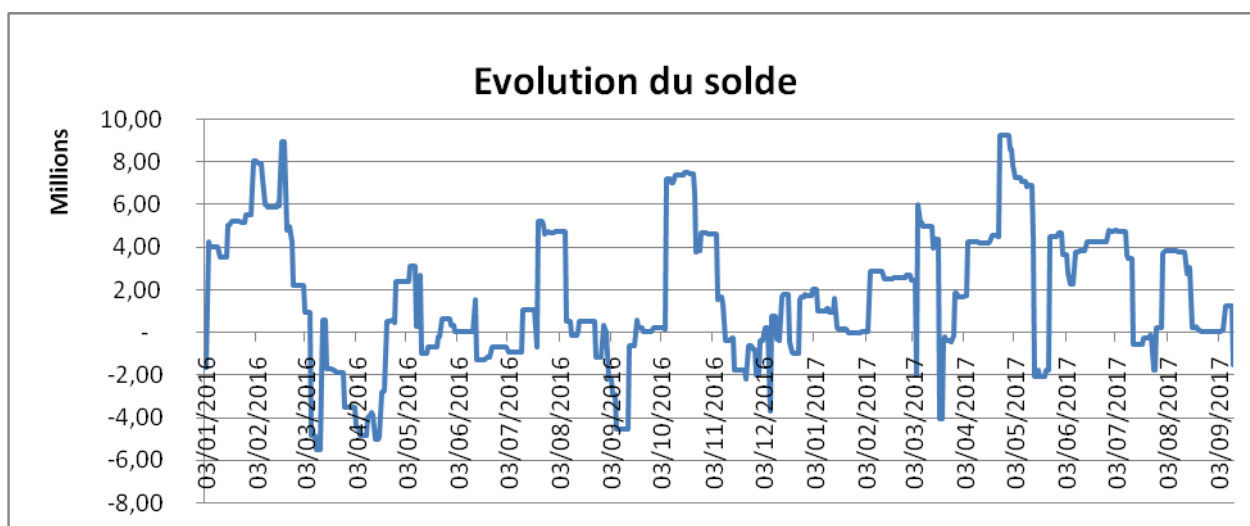
Les mouvements d'affaires de l'entreprise restent partagés entre notre Banque et la banque ***, avec une primauté vers notre Banque, Les mouvements sont en nette hausse depuis 2015, suite à la possibilité de l'entreprise à importer en remise documentaire. Représentant plus de 66% des mouvements d'affaires 2016.

Le fonctionnement du compte courant reste largement dominé par les encaissements de chèque au crédit du compte, et au règlement des importations à son débit. Le PNB généré avec l'entreprise reste relativement modeste au vu de sa taille et à son cycle d'exploitation maîtrisé, il reste quasi exclusivement représenté par les commissions, notamment liées au commerce extérieur.

5.5 - Utilisation des lignes et incidents de paiement :

Soldes du compte courant / Crédit par caisse :

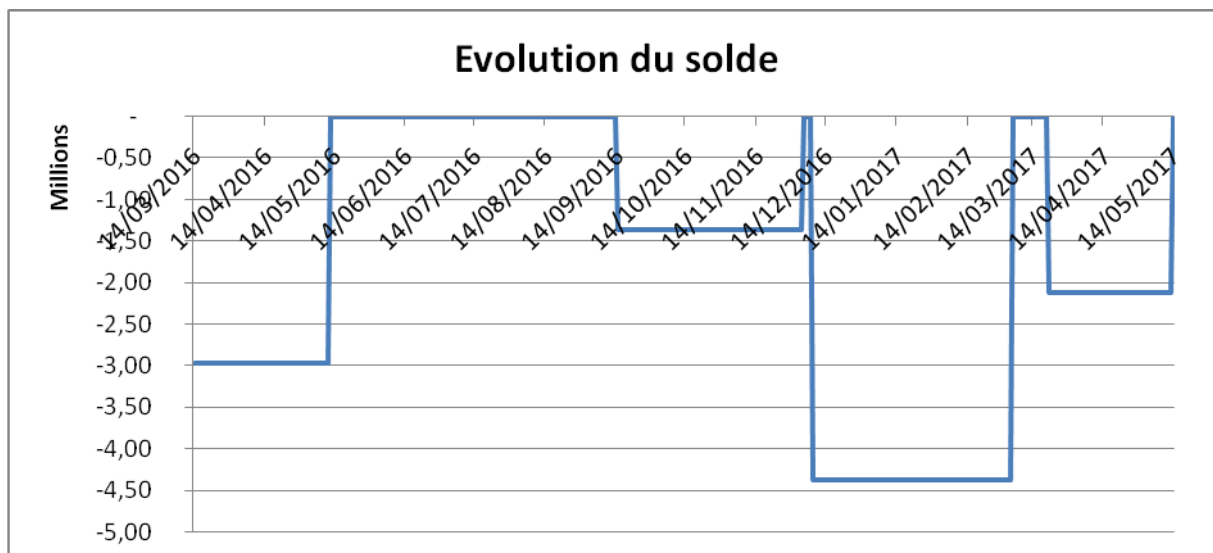
L'historique du compte courant de la société en 2016 à ce jour confirme la tendance créditrice de son fonctionnement. Quelques situations débitrices sont enregistrées, mais rapidement résorbées, aucun dépassement enregistré durant cette période.



La ligne Spot :

Celle-ci reste utilisée au besoin par le client, même si une tendance haussière est enregistrée sur le premier trimestre 2017.

L'encours moyen de cette ligne est d'à peine 2,5 MZD, alors que le pic d'utilisation est de 4,5 MDZD, soit 45% de l'autorisation.



5.6 - Side Business (couverture de change ou taux, gestion de trésorerie, paiement des salaires, gestion privée d'un actionnaire ou membre du management, etc.):

Domiciliation d'une partie des salariés de la société au niveau de l'agence 201.

5.7 - Rentabilité annuelle la relation :

Avant la demande	2015	2016	Attendu N+1
PNB			

Conclusion :

La société fait preuve de respect de ses engagements à nos guichets. Le fonctionnement du compte courant s'affiche d'une manière régulière, avec l'absence d'incident affectant notre relation commerciale.

Les mouvements d'affaires connaissent une augmentation depuis 2015, née d'une part d'une reprise de son activité au courant de cet exercice, mais également par une augmentation de notre positionnement.

Au vu de notre historique de relation, et tenant compte de l'absence de tout incident, et du professionnalisme dont fait preuve le gérant dans la gestion de sa relation commerciale, nous sommes favorables pour le maintien de notre partenariat avec cette entreprise.

6. ANALYSE DU RISQUE

6. 1 – Présentation du Groupe

L'entreprise ne fait pas partie d'un groupe.

6. 2 – Présentation de la Contrepartie

Créée en 2001, *** est une EURL versée dans l'importation et commercialisation de produits chimiques à usage industriel.

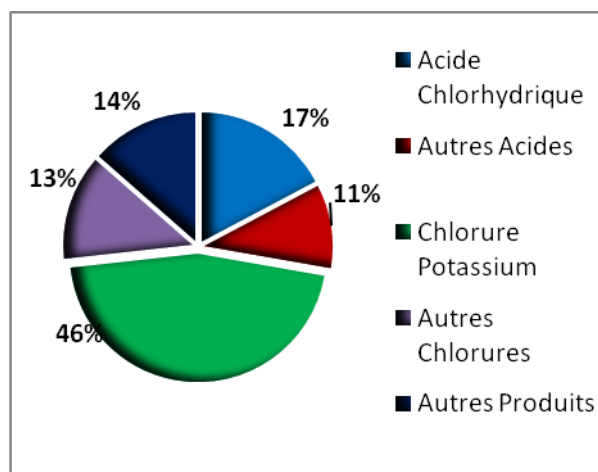
Le gérant Mr *** est issu d'une famille de commerçants très connus à ***, le père exerçait dans le domaine de ***métallique et son frère est à la tête d'une entreprise familiale, connue sous l'enseigne ***, spécialisée également dans ***. (Client de la Banque S sans engagements)

Approvisionnement

L'intégralité des approvisionnements de l'entreprise s'effectuent avec des partenaires étrangers. Disposant de plusieurs produits commercialisés, la relation a tissé un noyau de fournisseurs historiques, essentiellement espagnols.

En effet, l'entreprise procède principalement à la commercialisation des produits suivants :

- **Chlorures de Potassium:** Principal produit commercialisé par la société, et qui représente une moyenne de 50% de son volume d'activité. Le produit est destiné vers l'industrie pharmaceutique.
 - **Acides Chlorhydriques :** Produits destinés essentiellement vers l'industrie des détergents.
- En outre, l'entreprise procède également à la commercialisation du soda caustique, produit destiné vers l'industrie de fabrication de savon et papier aluminium, ainsi que le chlorure de calcium, produit destiné vers le traitement des eaux.



L'entreprise dispose de pas moins de 18 fournisseurs, selon les types et disponibilité des produits à l'importation. Les plus importants restent QUIMIALMEL (Espagne), BARCELONA SA DE DROGAS, et IQE (Espagne).

Au vu de l'ancienneté de leur relation commerciale, la plupart des fournisseurs ont basculé vers la remise documentaire comme moyen de paiement.

6. 3 – Structure du capital et Actionnariat

- **Évolution du Capital de la Contrepartie :**

Année	Évolution	Type	Actionnaires
2001	*** DZD		***
2003	*** DZD		100%
2005	*** DZD		
2009	*** DZD		

- **Influence des actionnaires sur la stratégie de la Contrepartie:**

Etant le seul actionnaire de l'entreprise. Mr BENGUERGOURA KAMEL reste le seul décideur sur la stratégie et l'activité de l'entreprise.

- **Stabilité de l'actionnariat :**

Conclusion

Aucun risque en ce qui concerne la stabilité de l'actionnariat. Mr BENGUERGOURA étant l'unique décideur.

Actuellement, l'évolution de son activité nous permet de nous rassurer quand à la qualité de la gestion de son entreprise.

6. 4 – Analyse économique

6.4.1 - Présentation de l'activité de la contrepartie

Principaux Produits/activités	Part année N-1	Part année N	% à l'export
Vente produits chimiques	100%	100%	0%

6.4.2 - Stratégie de l'entreprise pour les années à venir

L'axe de développement choisi par l'entreprise est le passage de la vente de ses produits par le biais d'intermédiaires et grossistes vers les bénéficiaires directs. Ce changement, même s'il a comme avantage une meilleure compétitivité des prix de vente de l'entreprise, a eut comme premier incident en 2013 une légère régression de son chiffre d'affaires.

6.4.3 – Quels sont les risques et leurs facteurs d'atténuation, liés à l'activité du client

	Risques	Facteurs d'atténuation
Risques macro économiques	Aucun risque particulier à signaler pour ce volet, vu que le créneau est assez porteur en Algérie en l'absence d'industrie dans ce domaine	
Risques liés au secteur	Le marché reste porteur vu les besoins qui sont exprimés	
Réglementaires et Légaux	Pas de contraintes réglementaires.	
Concurrence	Possibilité de risque lié à l'installation d'un acteur majeur dans ce registre, qui pourrait exercer une position de monopole sur le marché algérien	L'expérience de Chimie Service dans ce domaine, reste un facteur non négligeable.
Pouvoir de négociation	Fournisseurs : Pouvoir de négociation intéressant. Les principales marchandises étant importées en RDI à terme Clients : Situation équilibrée.	
Déséquilibre offre/demande	L'offre ne couvre pas intégralement la demande.	
Menace de substitution	Néant	
Croissance du Secteur	Secteur présentant de réelles opportunités d'évolution.	
Risques liés à l'activité		
Stratégie de développement	Pas de stratégie de développement hormis le passage de la revente en faveur des grossistes vers la vente directe auprès des entreprises.	
Diversification	Produits assez diversifiés	
Risques Clients / Fournisseurs	Clients connus, généralement constitués des PME ou GE connues sur la scène nationale. Fournisseurs historiques avec l'entreprise	

Conclusion :

Le secteur reste porteur. L'entreprise a réussi à se frayer un nom et une réputation dans le domaine, devenant un acteur apprécié par ses partenaires commerciaux, qu'ils soient clients ou fournisseurs

6.4.4 - Management

- Principaux membres du management de la contrepartie, les compétences et la stabilité de l'équipe de managériale.

Principaux Dirigeants Fonction	NOMS PRENOMS	Date de Naissance	Détails*	Client O/N
GERANT	***	***		Oui

Imbrication des personnes clés avec le monde politique et relations avec les autorités locales et nationales.

Conclusion :

Entreprise opérant dans un secteur en évolution. Son niveau d'activité reste intéressant, et son influence dans son secteur est réelle, vu que l'entreprise reste appréciée par tous ses partenaires commerciaux.

Notre relation commerciale ne souffre d'aucun incident. Les crédits préalablement accordés ont connu un dénouement favorable.

6.5 - Analyse Financière

6.5.1 - Méthode Comptable

Les documents pris en compte pour l'analyse de la situation financière et trésorerie de l'affaire sont constitués de :

- Bilans fiscaux 2014, 2015 et 2016.

6.5.2 - Indicateurs financiers clés

Monnaie milliers - 000 cny / Non-Audité	31/12/2014	31/12/2015	%Δ	31/12/2016	%Δ
Total Bilan	100 406	95 691	-4,7%	116 816	22,1%
Immobilisations Corporelles Nettes	17 910	15 992	-10,7%	14 781	-7,6%
Ressources Propres	81 775	85 530	4,6%	97 596	14,1%
Total endettement financier brut	5 970	-	-100,0%	4 370	-
			%Δ		%Δ
CA	152 137	95 023	-37,5%	89 695	-5,6%
EBE	28 729	21 071	-26,7%	22 150	5,1%
Frais financiers	477	776	62,7%	308	-60,3%
RN	21 555	14 454	-32,9%	15 203	5,2%
Flux de tréso. Dispo. (Free Cash Flow)	24 369	14 463	-32,4%	17 099	3,9%
			%Δ		%Δ
FDR	63 865	69 538	8,9%	82 815	19,1%
BFR	52 564	63 867	21,5%	81 471	27,6%
Trésorerie Nette	11 301	5 671	-49,8%	1 344	-76,3%
					%Δ
Ressources Propres / Total Bilan (%)	81,4%	89,4%		83,5%	
Total endettement financier brut / RP (Gearing)	0,07 x	0,00 x		0,04 x	
Total endettement financier brut / EBE (Leverage) - Annualisé	0,2 x	0,0 x		0,2 x	
EBE / CA (%)	19%	22 %		25%	
EBE / Frais financiers	60,2 x	27,2 x		71,9 x	
RN / CA (%)	14%	15%		17%	

Activité / Rentabilité :

Niveau d'activité de la société en recul en 2016 comparativement à 2015 et 2014, suite au changement de la politique commerciale, basée sur la commercialisation directe en faveur des clients finaux de l'entreprise, notamment au sud, au lieu de passage par les grossistes et intermédiaires.

Dans un contexte économique particulier impactant l'ensemble des importateurs, l'activité de l'affaire survie aisément avec un taux de marque en amélioration sur les trois ans d'études, qui vient de gagner 6pts en 2016, ce ratio reste confortable pour une société de négoce, et largement aux moyennes habituellement constatées.

Les autres charges de l'entreprise restent à des niveaux stables et maîtrisées. Permettant à cette dernière de réaliser un niveau de rentabilité économique intéressant, soit 23% du CA en 2016.

L'entreprise dégage un taux de rentabilité commerciale assez confortable, « RN / CA » de 17%, de ce fait l'ensemble des indicateurs financiers et de rentabilité sont au vert malgré le recul constaté de son activité.

Analyse de la structure financière :

La capitalisation de l'entreprise (29,5 MDZD) reste convenable comparativement à sa taille et à son type d'activité. En 2016, le capital social représente à lui seul 25% du total bilan.

Cette situation est confortée par le maintien d'une partie des bénéfices en fonds propres, permettant à ce dernier d'atteindre plus de 82 MDZD, soit près de 71% du total bilan.

A l'actif de l'entreprise, le poids des immobilisations de la relation n'est que de 13% TB, vu la nature d'activité de la relation.

Ces paramètres permettent à la société de dégager un fonds de roulement positif de près de 82 MDZD, représentant plus de 330 jours de son activité. Ce fond de roulement permettant le financement de l'intégralité du BFR.

Cycle d'exploitation – Trésorerie :

Les principaux postes liés à l'exploitation de l'entreprise sont stables. Les stocks en hausse restent le principal poste à l'actif du bilan, en raison de la politique commerciale du gérant, basée sur la disponibilité en continue de ses produits.

Ces derniers représentent en moyenne 30% du total bilan (33% en 2016). Ils sont de l'ordre de ** MDZD, soit près de 158 jours de son activité, une partie des ventes en fin 2016 est reportée pour 2017 en raison de la nouvelle TVA applicable de l'ordre de 19%.

Les comptes clients et fournisseurs connaissent la même relative stabilité, et sont même conformes à la réalité économique de l'entreprise. En effet, l'entreprise procédant préalablement à des importations en Credoc à vue, les dettes fournisseur figurants à l'actif du bilan concernent essentiellement les reliquats des importations à régler

Les créances clients restent assez stables durant la période étudiées ; les délais moyens accordés étant de 59jours.

Enfin, nous notons que la trésorerie de l'entreprise reste positive au cours des trois derniers exercices, en raison de l'importance de son fonds de roulement.

6.5.3 - Analyse des cash flow

Devise/ certifié (1)	31/12/2014	31/12/2015	%Δ	31/12/2016	%Δ
MBA	24 369	16 463	56,7%	17 099	-32,4%
(+/-) variation de BFR	1 609	- 11 392	-10,1%	- 17 604	-808,0%
- CAPEX	- 1 757	- 91	227,8%	- 685	
= flux de trésorerie disponible	24 221	5 069	44,1%	-1 190	-79,4%
- dividendes distribués	-	-		-	
- remboursement de la dette	0	-		-	
= Excédent ou déficit	24 221	5 069	44,1%	-1 190	-79,4%
Déficit financé par (nouvelle dette, trésorerie...) - Merci de commenter					

Les flux de trésorerie alternants entre les excédents et les déficits durant les trois derniers exercices.

Le déficit de 2016 est du à l'évolution du BFR.

Conclusion :

La situation financière de l'entreprise est parfaitement équilibrée, avec une capitalisation intéressante, permettant de dégager un fonds de roulement convenable, couvrant l'intégralité des investissements de la société, et finançant intégralement son cycle d'exploitation.

La société se caractérise également par un niveau de rentabilité appréciable au regard

de son type d'activité.

Il en ressort de cette analyse l'absence de risques majeurs liés à la situation financière de la société.

7. ANALYSE PREVISIONNELLE DE LA LIQUIDITE ET REMBOURSEMENT DES CREDITS

7.1- Liquidité CT

Liquidité qui sera excédentaire en 2017, sauf important changement dans le cycle d'exploitation ou conditions commerciales appliquées par (ou sur) l'entreprise.

7.3 Sources primaires de remboursement

L'encaissement des créances par suite de commercialisation des produits de l'entreprise permettra le remboursement des concours sollicités.

7.4 Sources secondaires de remboursement

La FRC versée sous dossier fait état d'un bien immobilier du gérant constituée d'une habitation individuelle sise au centre ville de ***, d'une superficie globale de 250 M², dont 180 M² bâti.

Ce bien est estimé par le gérant à ** MDZD et couvre de ce fait l'intégralité de sa demande. En raison de son emplacement, il est clair que sa valeur marchande dépasse celle figurant sur la FRC

8. RECOMMANDATION FINALE

8.1	Nom	Date	Signature
Rédacteur	***	12/09/2017	
Filière commerciale			

Commentaires :

La société * est une PME historique connue de nos services ; aucun incident de paiement n'a altéré notre relation commerciale depuis sa domiciliation à nos guichets.**

La présente demande s'inscrit dans le cadre du renouvellement à l'identique des lignes sollicitées. La lecture des états financiers ne laissant présager aucun risque particulier lié au financement de cette affaire.

Tenant compte de l'ensemble des éléments précités, nous sommes d'avis favorable au concours SGA suivants :

- Découvert ** MDZD ;**
 - Ligne Spot de ** MDZD ;**
 - Ligne Credoc de ** MDZD.**
- Avec plafond Spot / LC à ** MDZD.**

Sous les conditions et garanties suivantes :

- Caution solidaire du gérant à hauteur de nos engagements ;**
- Délégation d'assurance multi risque professionnelle à hauteur de nos engagements.**

Compte-rendu n°03 : synthèse rédigée par le responsable d'agence

Synthèse du dossier et décisions :

- **Affaire :**

SARL *** est créée depuis le 12/06/2013 avec un capital initial de *** KDZD.

Ce dernier est passé à ** KDZD en 2014 puis à ** KDZD au mois de juin 2015 pour atteindre ** KDZD fin 2007.

L'augmentation est faite par l'intégration des résultats antérieurs et par des apports des associés.

Les associées à savoir M.** et M. ** détiennent des parts à hauteur de 50% chacun.

Le gérant M. ** est ingénieur en électronique, il travaille à son propre compte depuis 1997.

Ce dernier était associé à la société *** dont l'activité a été arrêtée et le compte est clôturé.

Dans un premier temps SARL *** était créée sous la dénomination **. Et depuis la dernière modification statuaire à savoir février 2014, la raison sociale de la société est devenue ***, par abréviation SARL ***.

Cette relation est spécialisée dans l'importation et commercialisation de matériel de téléphonie et d'anti-incendie. Elle assure aussi le service après-vente.

L'entreprise emploie 08 personnes.

La SARL a constitué un portefeuille client varié composé de : sociétés privées et publiques, nous citons entre autres : *** **

Le paiement se fait par chèque ou virement dans des délais qui peuvent atteindre les 05 mois.

Quant aux approvisionnements, ils se font soit :

- auprès de fournisseurs locaux avec un paiement cash,
- directement auprès des fournisseurs étrangers : grâce à la notoriété du gérant, le paiement se fait par remise documentaire avec des délais de 59 jours et parfois par lettre de crédit.

Le plan d'importation présenté par le client fait état d'un volume d'importation de 61 MDzD à réaliser en 2018.

Diagnostic financier :

L'activité de l'entreprise est en baisse de 24% en 2017, passant de *** KDzD en 2016 à *** KDzD en 2017. Cette baisse est due à la conjoncture économique qu'a connue l'Algérie en 2017 marquée par une réduction de la commande publique et un assèchement de la liquidité dans la sphère privée.

Cette situation n'est guère inquiétante pour notre relation qui a su rebondir et décrocher un important plan de charge pour l'année en cours. Ce dernier fait état de commandes globales de *** MDzD dont *** MDzD réalisables en 2018.

Malgré la baisse d'activité enregistrée sur la dernière année la rentabilité s'est légèrement appréciée par rapport à l'année 2017.

Le CS est considérable près de 12 % du TB.

Grace au maintien des résultats, les capitaux permanent couvrent les immobilisations et font ressortir un FR positif.

S'agissant d'une société commerciale, l'entreprise dispose d'un stock estimé à *** KDZD au 31/12/2016. Les stocks représentent les commandes non encore livrées.

Aspect bancaire

*** a rejoint notre agence depuis sa création le 21/07/2013 et nous restons son principal banquier : la relation dispose d'un second compte au niveau de la Banque *** mais qui sert uniquement à faire transiter les recettes des contrats signés avec *** qui oblige notre relation à domicilier ces contrats à la banque *** uniquement.

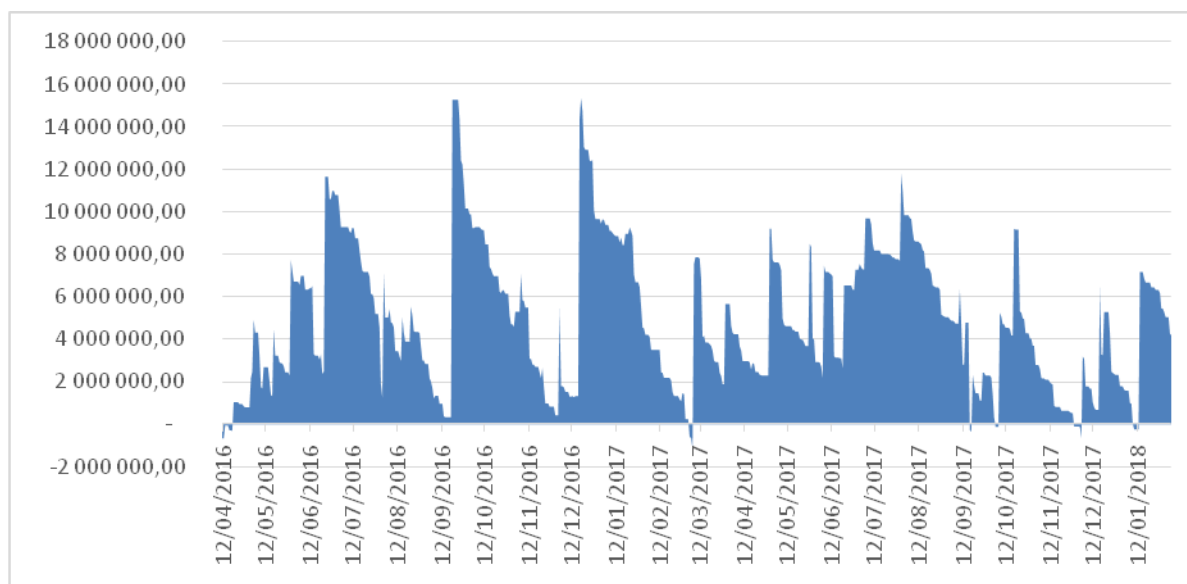
*** a bénéficié plusieurs fois de nos concours dont la dernière notification portait sur la mise en place d'une ligne de découvert de *** Mdzd, ASF de *** Mdzd et de caution et LC provisionnées intégralement.

Les Mouvements confiés à nos guichets confirment notre statut de banquier principal et s'élèvent à :

- ** MDzD en 2016 soit 100% du CA,
- ** MDzD en 2017 soit 74%, cet écart est dû au retard de règlement des clients ;

Le PNB (hors leasing) demeure à des niveaux assez modestes : ** KDZD en 2016 et ** KDzD en 2017. Ceci est dû à la faible utilisation des lignes enregistrée sur les 02 dernières années.

Le graphe du compte est repris ci-dessous :



A travers ce graphe, nous constatons que le compte fonctionne d'une manière régulière. Et que l'entreprise n'a eu recours qu'à de rares occasions au découvert. La relation explique la faible utilisation de cette ligne par l'insuffisance du montant accordé. Et que cette ligne n'a été utilisée qu'en cas d'extrême nécessité et réservée uniquement au paiement des impôts et cotisations CNAS ou CASNOS.

• Analyse des besoins de financement :

La relation nous sollicite pour les lignes suivantes :

- Découvert d'un montant de ** MDzD TBSGA+3% :
- Avances sur factures d'un montant de ** MDZD TBSGA+2,5% :
- SPOT de trésorerie : d'un montant de ** MDZD TBSGA+2,5%
- Cautions marchés à hauteur de ** MDZD (sans provision)
- Ligne OCD d'un montant de ** MDZD(sans provision)
- Une ligne CREDOC à hauteur de ** MDZD provisionné à 100%

En couverture de ces lignes, nous préconisons les garanties et conditions ci-dessous :

Garanties Exigées :

- Caution personnelle de M.*** à hauteur de ** MDzD ;
- Délégation assurances MRP au profit de la Banque S à hauteur de l'actif assurable ;
- PI PRO sur la tête du gérant M.*** à hauteur de ** MDzD

Conditions :

- Développement de la double relation
- Domiciliation de la totalité du CA à nos guichets

• **Conclusion et avis du CDC PRO :**

Compte tenu de l'importance et du développement que prend notre client et de son activité, nous sommes favorables aux crédits sollicités.

Nom et Prénom : ****

Date de signature : 04/02/2018

Avis/Décision du Responsable d'Agence

Nous sommes face à des clients très sérieux qui ont fait de notre banque leur principal banquier.

Cette relation a bénéficié plusieurs fois de nos concours sans qu'aucun incident ne soit enregistré.

Les lignes précédemment accordées étaient faiblement utilisées et ce à cause du faible montant de la ligne de découvert (3j du CA) et des conditions de provisionnement non avantageuses pour les lignes de caution (100%), OCD (50%) (conditions revues dans le présent dossier).

Les lignes proposées dans le présent renouvellement nous semblent en cohérence avec les besoins et le niveau d'activité de la relation.

Le niveau des lignes de trésorerie proposée ne dépasse pas 55j d'activité (CA TTC) et permettrait à la relation la réalisation de son plan de charge dans de bonnes conditions.

La ligne SPOT proposée permettra à la relation de refinancer le paiement de ses fournisseurs locaux ou étranger.

Favorable pour ma part.

Nom et Prénom : ****

Date de signature : 06/02/2018

Compte-rendu n°04 : synthèse ayant servi de support de rédaction au responsable d'agence

Synthèse du dossier et décisions :

- **Affaire :**

SARL ***** est créée en 2013 au capital de *****DZD.

Ce dernier est passé à *** KDZD en 2014 puis à ***KDZD au mois de juin 2015. Et sera augmenté d'ici fin d'année à *****KDZD

L'augmentation est faite par l'intégration des résultats antérieurs et par des apports des associés.

Les associées à savoir *** et *** détiennent des parts à hauteur de 50% chacun.

Le gérant *** est ingénieur en électronique, il travaille à son propre compte depuis 1997. Ce dernier était associé à la société ***** dont l'activité a été arrêtée et le compte est clôturé.

Dans un premier temps SARL ***était créée sous la dénomination ***. Et depuis la dernière modification statuaire à savoir février 2014, la raison sociale de la société est devenue *****, par abréviation SARL ***.

Cette relation est spécialisée dans l'importation et commercialisation de matériel de téléphonie et d'anti-incendie. Elle assure aussi le service après vente.

L'entreprise emploie 08 personnes.

L'activité de l'entreprise est en baisse, CA de l'ordre de *** KDZD en 2016 contre *** KDZD en 2017 cette baisse est due au paiement effectué en 2015 qui concerne des marchés réalisés en 2014.

La situation comptable fait ressortir un CA au 31/10/2017 à hauteur de *** KDZD et compte clôturé.

Le bilan avec un CA de ***** qui semble réalisable suite aux paiements.

La marge brute reste considérable, d'un montant de *** KDZD en 2016 grâce à la maîtrise des charges externes.

Le résultat d'exploitation, faible avec un taux de rentabilité de 2% durant ces deux dernières

années.

La SARL a constitué un portefeuille client varié composé de : sociétés privées et publiques, nous citons entre autres : ***, ***, ***

Le paiement se fait par chèque ou virement dans des délais qui peuvent atteindre les 05 mois.

Quant aux approvisionnements, ils se font directement auprès des importateurs et grâce à la notoriété du gérant, le paiement se fait par remise documentaire avec des délais de 59 jours et parfois par lettre de crédit.

S'agissant d'une société commerciale, l'entreprise dispose d'un stock estimé à *** KDZD au 31/12/2016. Les stocks représentent les commandes non encore livrées.

Diagnostic financier :

Le CS est considérable près de 12 % du TB.

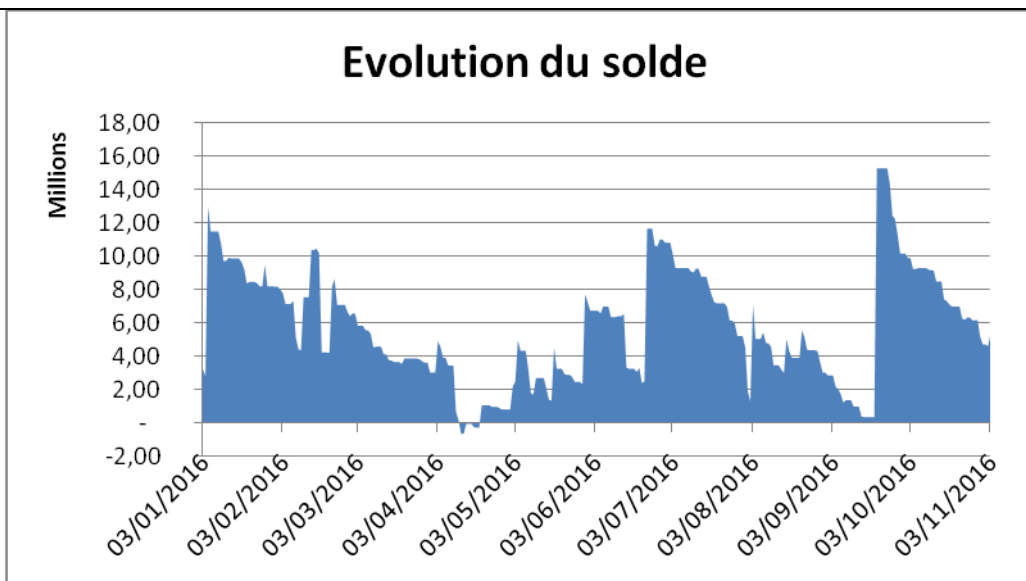
Grace au maintien des résultats, les capitaux permanents couvrent les immobilisations et font ressortir un FR positif.

Aspect bancaire

*** a rejoint notre agence depuis sa création le 21/07/2013 et nous restons l'unique banque.

Les MVC en 2016 sont de l'ordre *** K DZD soit 68% du CA, et ceux au retard de règlement des fournisseurs ; dégageant ainsi un PNB de *** DZD.

Le graphe du compte est repris ci-dessous :



A travers ce graphe, nous constatons que le compte fonctionne d'une manière régulière.

• **Analyse des besoins de financement :**

La relation nous sollicite pour les lignes suivante :

- Découvert d'un montant de 4,5 MDZD TBSGA+3%
- Avances sur factures d'un montant de 8 MDZD TBSGA+2,5%
- SPOT d'un montant de 4MDZD TBSGA+2,5%
- Cautions marchés à hauteur de 10 MDZD margée à 100%
- Ligne OCD d'un montant de 6 MDZD margée à 50%
- Une ligne CREDOC à hauteur de 4MDZD provisionné à 100%

Garanties :

En couverture de ces lignes, nous préconisons:

- Caution personnelle de Mr *** à hauteur de nos engagements.
- PI PRO sur la tête de Mr *** à hauteur de ** MDZD
- Délégation assurance MRP au profil de la banque S à hauteur de l'actif assurable.

Condition :

- Développement de la double relation.
- Engagement de domiciliation de la totalité du CA à nos guichets

• **Conclusion et avis du CDC PRO :**

Compte tenu de l'importance et du développement que prend notre client et de

son activité, nous sommes favorables aux crédits sollicités.
Nom et Prénom : *** Date de signature : 04/12/2017

Compte-rendu n° 05 : synthèse rédigé par le conseiller clientèle de professionnels

Synthèse du dossier et décisions :

• **Affaire :**

a) Affaire existante :

- Présentation de l'affaire sur son secteur d'activité : ancienneté, renommé, emplacement, évolution générale du marché et de l'entreprise sur ce marché...).

Notre relation est une affaire personnelle, un grossiste de produits d'alimentation humaine récemment créée, l'affaire siège a *****

- Analyse de l'intensité de la relation bancaire : Ancienneté de la relation, engagements actuel avec SGA et confrères, fonctionnement du compte.

La gérantes s'est rapproché de nos guichets pour l'ouverture d'un compte en mars 2017, elle a bénéficié d'un leasing à hauteur de **MDZD pour l'acquisition d'un camion dans le but d'effectuer la distribution des produits alimentaires notamment les boissons non alcoolisées.**

- Description de l'activité : Produits et services proposés, principaux clients et fournisseurs avec les conditions de règlement, concurrents.

L'entreprise propose deux principaux métiers à savoir : le commerce de gros et la distribution, ses principaux clients sont des grossistes, différentes supérettes et grandes surfaces. Les paiements se font cash. Son principal fournisseur est *** avec qui une exclusivité de distribution a été négociée, les règlements s'effectuent par virements.**

- Présentation de(s) l'homme(s) clé(s) (entrepreneur et ces associés) : CV, Diplômes obtenus, Parcours et expériences professionnels. Liens entre associés et entrepreneur et leur implications dans l'affaire.

Mme ** âgée de *** est titulaire d'un *****, elle a acquis une expérience dans l'impression étant employée chez deux grandes entreprises *****, après cinq années, elle a décidé d'entreprendre son propre affaire, aussi elle est associée à 50% dans une autre affaire *****qui est domiciliée à nos guichets.**

• **Diagnostic financier :**

- Commenter l'évolution de l'activité, la rentabilité et la structure financière de l'entreprise (cf.

Tableau Performance et structure financière de l'entreprise) : Capacité de l'entreprise à assumer l'ensemble de ses engagements financiers et assurer son équilibre financier.

L'entreprise prévoit un CA de ***** KDZD pour une première année d'activité avec une augmentation annuelle qui varie entre 10 à 21%.

La valeur ajoutée suivrait la même tendance passant d'un taux de 34% du CA en 2017 à 45% en 2021.

L'EBE serait positif sur les cinq prochains exercices, allant de 26% du CA en 2017 à 38% en 2021 suivant la même augmentation que le CA.

Ratio de solvabilité 19% sur le prévisionnel 2017, Normes, minimum 20%

• **Analyse des besoins de financement :**

a) **Exploitation** : Notre relation nous sollicite pour la mise en place d'une ligne Spot à hauteur de *** MDZD afin de pouvoir s'approvisionner, Mme.***** donne des délais de paiements à ses clients sans en avoir par ses fournisseurs, ce qui lui engendre un décalage de trésorerie, le plan de charge affiche un montant mensuel de ***** soit ***/an

b) **Investissement** : Présenter :

- Objet du financement : **Acquisition de camion d'un montant global de *****MDZD (Camion et Clark).**

- Plan et structure globale de financement en prédisant l'apport personnel (origine de l'apport) : **financement en leasing avec des loyers de ***** KDZD DZD/an pour une durée de 60 mois avec un 1er loyer majoré de 10%, le taux de financement serait de 11,4%.**

- Analyse des besoins de financement et l'utilisation du financement : **Afin d'exercer son métier, et vu la forte demande des clients, l'entreprise a besoin d'un second camion pour effectuer la distribution et satisfaire la demande de sa clientèle.**

• **Garanties :**

- Présenter les garanties proposées :

- **Garanties intrinsèques au leasing**
- **PI Sur la tête de Mme. ***** à hauteur de nos engagements.**
- **MRP à hauteur de nos engagements**

- Commenter, l'absence éventuelle, de garanties habituelles.

• **Conclusion et avis du CDC PRO :**

-Points forts :

- **Clientèle ciblée.**
- **Maitrise du commerce.**

- Points faibles :

- **Startup.**

- Ressenti global sur l'affaire/Projet :

Nous sommes face à une nouvelle relation agissant dans un secteur porteur, recommandée par son comptable. Nous ressentons le sérieux et la motivation de la gérante, sur ce nous sommes favorable pour le financement demandé.

Compte-rendu n° 06 : synthèse ayant servi de support de rédaction au conseiller clientèle de professionnels

Synthèse du dossier et décisions :

• **Affaire :**

Notre relation est une affaire personnelle, récemment créée, un grossiste de boissons non alcoolisé.

Le gérant s'est rapproché de nos guichets en décembre 2015 pour l'ouverture d'un compte et éventuellement, solliciter un financement en leasing de matériel utilitaire roulant, aujourd'hui il nous sollicite à nouveau pour un crédit spot afin de pouvoir s'approvisionner localement.

L'entreprise propose deux principaux métiers à savoir : le commerce de gros et la distribution de boissons non alcoolisées, ses principaux clients sont d'autres grossistes, différentes supérettes et grandes surfaces. Les paiements se font en espèce. Ses principaux fournisseurs sont *****, les règlements s'effectuent par virements/Chq.

M. ***** âgée de***** ans est dans le commerce depuis plus de 25 ans, il enregistre 12 ans d'expérience dans la distribution de l'agroalimentaire et 25 ans dans l'habillement et l'audio visuel.

• **Diagnostic financier :**

- Commenter l'évolution de l'activité, la rentabilité et la structure financière de l'entreprise (cf. Tableau Performance et structure financière de l'entreprise) : Capacité de l'entreprise à assumer l'ensemble de ses engagements financiers et assurer son équilibre financier.

L'entreprise prévoit un CA de **** MDZD pour une première année d'activité avec une augmentation annuelle de 10%. La situation présentée enregistre **** KDZD de CA, l'affaire est au ralenti suite au retard de livraison du camion financé par nos soins.

La valeur ajoutée suivrait la même tendance passant d'un taux de 16% du CA en 2015 à 30% en 2019.

L'EBE serait positif sur les cinq prochains exercices, allant de 12% du CA en 2015 à 26% en 2019 suivant la même augmentation que le CA.

Ratio de solvabilité 43% sur le prévisionnel 2016, dans les normes ;

• **Analyse des besoins de financement :**

c) Exploitation : Présenter :

- Notre relation nous sollicite pour la mise en place d'une ligne Spot à hauteur de ***.MDZD afin de pouvoir s'approvisionner, il faut noter que ***** donne des délais de paiements a ses clients sans en avoir par ses fournisseurs, ce qui lui engendre un décalage de trésorerie.

- **Garanties :**

- Présenter les garanties proposées :
- **PI Sur la tête de ***** à hauteur de nos engagements.**
- **MRP à hauteur de nos engagements.**
- Commenter, l'absence éventuelle, de garanties habituelles.

- **Conclusion et avis du CDC PRO :**

-Points forts :

- **Clientèle ciblée.**
- **Maitrise du commerce.**

- Points faibles :

- **Startup.**

- Ressenti global sur l'affaire/Projet :

Nous sommes face à une nouvelle relation agissant dans un secteur porteur, client recommandé par son comptable qui est client à nos guichets. Nous ressentons le sérieux et la motivation du gérant, sur ce nous sommes favorable pour le financement demandé.