

2m 11.2525.6

ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES
AFFILIÉE À L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

L'APPROCHE RELATIONNELLE ET LA CONNAISSANCE DES CLIENTS:
ÉTUDES EXPLORATOIRES AUPRÈS DES DIRECTEURS DE COMPTES
AU CANADA ET EN TUNISIE

par

Ramzi Khemiri

Département de Marketing

Sciences de la gestion

Mémoire présenté en vue de l'obtention

du grade de maître ès sciences

(M.Sc.)



migale
N° 74

décembre 96

© Ramzi Khemiri, 1996

École des Hautes Études Commerciales

Affiliée à l'Université de Montréal

Ce mémoire intitulé

**L'APPROCHE RELATIONNELLE ET LA CONNAISSANCE DES CLIENTS:
ÉTUDES EXPLORATOIRES AUPRÈS DES DIRECTEURS DE COMPTES
AU CANADA ET EN TUNISIE**

présenté par:

Ramzi Khemiri

a été évalué par un jury composé
des personnes suivantes:

Mémoire accepté le:

Remerciements

Je commence par remercier ma directrice de recherche, madame Line RICARD, qui m'a soigneusement guidé durant toute la préparation de ce travail. Merci pour votre patience et votre disponibilité.

J'exprime également mes remerciements à mes lecteurs, monsieur Jean Charles CHEBAT et madame Corinne BERNEMAN pour tous leurs commentaires constructifs qui m'ont beaucoup aidé à finaliser ce mémoire.

Je ne peux pas passer sans exprimer ma gratitude à mes chers parents, Mustapha et Naziha, et à mes frères Hichem et Sami ainsi qu'à ma chère sœur Sana, pour tout leur soutien affectif et matériel qui m'a permis de dépasser tous les obstacles et les difficultés.

Un grand merci à tous mes ami(e)s qui m'ont accompagné pendant mon séjour à Montréal avec des encouragements continus. Sans oublier aussi tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à l'élaboration de ce travail.

Un dernier merci à la Mission Universitaire de Tunisie et à l'ACDI pour leur soutien financier.

Table des matières

	Page
Remerciements.....	II
Liste des tableaux.....	VI
Liste des figures.....	VII
Introduction.....	1
Chapitre 1- Du concept de l'échange à une approche relationnelle : Emergence d'un nouvel état d'esprit.....	4
Chapitre 2- L'approche relationnelle.....	8
2.1- Les définitions de l'approche relationnelle.....	8
2.2- Les avantages de l'approche relationnelle.....	14
2.3- Les modèles d'une approche relationnelle : Les variables de succès.....	16
2.3.1- Le modèle d'Evans et Laskin (1994).....	18
2.3.2- Le modèle de Morgan et Hunt (1994).....	21
2.3.3- Le modèle de Wilson (1995).....	22
2.3.4- Les résultats de Ricard et Perrien (1997).....	23
2.4- L'approche relationnelle dans le secteur bancaire commercial.....	26
2.4.1- L'intérêt des banques pour une approche relationnelle.....	27
2.4.2- Les conséquences d'une approche relationnelle pour la banque.....	29
2.4.3- Le rôle des directeurs de comptes.....	31
Chapitre 3- La connaissance du client.....	35
3.1-Qu'est ce que la connaissance ?.....	36
3.2- Les avantages tirés d'une bonne connaissance des clients.....	40
3.3- Le personnel en contact / cadres supérieurs & la connaissance des clients.....	46
3.4- Les règles de conduite pour mieux connaître les clients.....	47
3.5- L'état de la situation dans le secteur bancaire commercial.....	51
Chapitre 4- Question de recherche & Cadre conceptuel.....	54
4.1- La question de recherche.....	54
4.2- Le Cadre conceptuel.....	55
4.2.1- L'environnement bancaire.....	57
4.2.2- La relation bancaire.....	58
4.2.3- Les directeurs de comptes.....	59

4.2.4- La banque.....	60
4.2.5- Le client et son entreprise.....	61
Chapitre 5- La méthodologie.....	64
5.1- La méthodologie de la recherche quantitative.....	67
5.1.1- La stratégie de recherche.....	67
5.1.2- La méthode de collecte de données.....	69
5.1.3- La procédure d'échantillonnage.....	71
5.1.3.1- La définition de la population.....	72
5.1.3.2- Le cadre d'échantillonnage.....	72
5.1.3.3- L'unité d'échantillonnage.....	73
5.1.3.4- La méthode d'échantillonnage.....	73
5.1.3.5- La taille de l'échantillon.....	74
5.1.4- La méthode de traitement des données.....	74
5.1.5- La validité et fidélité des mesures.....	78
5.2- La méthodologie de la recherche qualitative.....	80
5.2.1- Le domaine d'intervention :	
une présentation du système bancaire tunisien.....	80
5.2.1.1- une présentation générale.....	80
5.2.1.2- L'intérêt des banques tunisiennes envers le marketing en général et le marketing relationnel en particulier.....	85
5.2.2- La stratégie de recherche.....	89
5.2.3- La méthode de collecte des données.....	90
5.2.4- La procédure d'échantillonnage.....	93
5.2.4.1- La définition de la population.....	93
5.2.4.2- Le cadre d'échantillonnage.....	95
5.2.4.3- L'unité d'échantillonnage.....	96
5.2.4.4- La méthode d'échantillonnage.....	96
5.2.4.5- La taille de l'échantillon.....	97
5.2.5- Le processus de traitement des données.....	98
Chapitre 6- La présentation des résultats.....	100
6.1- Les résultats de la recherche quantitative.....	101
6.2- La discussion des résultats quantitatifs.....	106
6.3- Les résultats de la recherche qualitative.....	109
6.3.1- L'approche relationnelle et la réalité des banques tunisiennes.....	111
6.3.2- Les avantages de l'approche relationnelle.....	113
6.3.3- Les contraintes de l'approche relationnelle.....	115
6.3.4- Pour faciliter l'implantation de l'approche relationnelle.....	117
6.3.5- La connaissance des clients :	
Quoi connaître et dans quels intérêts ?.....	120
6.3.6- Pour bien connaître les clients.....	122
6.3.7- Les limites de la connaissance des clients.....	124

Chapitre 7- Conclusions, limites et avenues de recherche.....	127
7.1- Les conclusions.....	127
7.2- Les limites de la recherche.....	136
7.3- Les avenues de recherche.....	140
Annexes.....	138
Annexe A : La liste des noms des institutions financières tunisiennes.....	140
Annexe B : Le questionnaire.....	141
Annexe C : Le lettre de présentation et le tableau comparatif des deux approches, relationnelle et transactionnelle.....	148
Annexe D : Le guide de discussion.....	151
Annexe E : Le tableau récapitulant les caractéristiques du modèle de régression selon les étapes de la méthode « stepwise ».....	156
Bibliographie.....	158

Liste des Tableaux

	Page
2.1 Les définitions de l'approche relationnelle selon Evans et Laskin, 1994.....	11
2.2 Les avantages de l'approche relationnelle pour l'acheteur et le vendeur....	15
2.4.1 Les types de liens entreprises-clients selon Berry et Kantak., 1995.....	29
5.1.2 Le taux de réponse des directeurs de comptes : recherche quantitative... 5.1.4 La liste des construits et variables.....	70 75
5.2.4.5 La liste des directeurs de comptes et des directeurs de succursales de l'étude qualitative.....	98
6.1 Les variables significatives et les caractéristiques du modèle de régression sur « la connaissance des clients par les DC » : méthode enter.....	104
6.3 La liste de quelques préoccupations quotidiennes des DC et des DS tunisiens.....	110
6.3.1 L'approche relationnelle et la réalité des banques tunisiennes, selon les DC et les DS tunisiens.....	112
6.3.2 Les avantages de l'approche relationnelle, selon les DC et les DS tunisiens.....	114
6.3.3 Les contraintes à l'approche relationnelle, selon les DC et les DS tunisiens.....	116
6.3.4.1 Les éléments facilitant la mise en œuvre de l'AR, selon les DC et les DS tunisiens.....	118
6.3.4.2 Les façons de mesurer la satisfaction du client, selon les DC et les DS tunisiens.....	119
6.3.5 Les éléments de la connaissance des clients, selon les DC et les DS tunisiens.....	121
6.3.6 Les moyens nécessaires pour bien connaître les clients, selon les DC et les DS tunisiens.....	123
6.3.7 Les limites de la connaissance des clients, selon les DC et les DS tunisiens.....	124

Liste des figures

	Page
2.1 La distinction entre les échanges transactionnels et relationnels, selon Juttner et Wehrly, 1994.....	12
2.3 Le modèle de Wilson, 1995.....	17
2.3.1 Le modèle adapté d'Evans et Laskin, 1994.....	19
2.3.2 Le modèle de Morgan et Hunt, 1994.....	21
2.3.4 Le modèle d'approche relationnelle, proposé par Ricard et Perrien, 1997.....	24
3.2 La pyramide des clients selon Curry et Stora, 1993.....	42
4.2 Le Schéma du cadre conceptuel.....	63
5 Schématisation des deux recherches exploratoires : quantitative et qualitative.....	66
5.2.1.1 Le système bancaire tunisien.....	83

Introduction

Une « nouvelle¹ » approche fait son apparition, pendant ces derniers temps, dans la littérature en marketing, à savoir l'*approche relationnelle* ou encore le *marketing relationnel*. L'intérêt pour cette approche et pour les facteurs qui l'influencent est, en effet, largement reconnu et grandissant (Cravens et al., 1994). En fait, plusieurs revues, telles que, 1) *International Journal of Service Industry Management*, 2) *Journal of the Academy of Marketing Science* et 3) *Psychology and Marketing* ont consacré chacune, ou vont consacrer, un numéro spécial.

Toutefois, nous devons mentionner que malgré son importance théorique, l'approche relationnelle a fait l'objet de peu d'études empiriques. De plus, celles-ci ont été effectuées, principalement, dans les pays industrialisés, en vue de tenter de dégager les variables qui favorisent la pertinence de cette approche.

Ces quelques recherches empiriques effectuées, nous ont permis de reconnaître l'influence de quelques variables sur l'approche relationnelle, dont,

¹ Nous approfondirons ultérieurement le fait que cette « nouvelle » approche n'est pas tout à fait nouvelle...

la variable « *connaissance du client* ». Cependant, celle-ci souffre de lacunes encore plus importantes au niveau de la littérature en gestion et peu de chercheurs l'ont étudié empiriquement.

Par conséquent, les objectifs de ce mémoire sont doubles. Le premier objectif est d'explorer cette dimension, la connaissance des clients, et de découvrir les facteurs qui peuvent l'influencer. Le second consiste, dans un premier temps, à explorer l'intérêt pour une approche relationnelle dans un pays en voie de développement (la Tunisie dans notre cas) puisque, comme mentionné précédemment, la majorité des recherches se sont arrêtées à l'étude de cette approche dans des pays industrialisés. Par la suite, nous explorerons la pertinence de la variable connaissance du client, « objet » principal de cette recherche.

Pour ce faire, nous allons décrire, d'abord, l'émergence de l'approche relationnelle comme étant un « nouvel état d'esprit » (chapitre 1). Par la suite, nous allons exposer, entre autres, les principales définitions données à l'approche relationnelle, ses avantages, ses conditions de succès et son importance dans le secteur bancaire (chapitre 2). Cette première revue va nous permettre de faire ressortir les facteurs qui conditionnent l'efficacité de l'approche relationnelle, et va appuyer aussi l'intérêt d'une étude sur la connaissance du client. En effet, nous supposons que certains des facteurs, ressortis à partir de cette première

revue de littérature, pourraient avoir un impact sur la variable connaissance du client (une hypothèse qui va être vérifiée via nos recherches exploratoires).

Ainsi, nous exposons, entre autres, dans le chapitre 3, les composantes de la connaissance du client, ses avantages, son importance pour les banques, le rôle des directeurs de comptes pour hausser le niveau de cette connaissance. L'étude de ces éléments a été, en fait, appuyée en partie par une revue de littérature en gestion et en psychologie

Par la suite, nous présenterons dans le chapitre 4 notre principale question de recherche et notre cadre conceptuel. Nous exposerons dans le chapitre 5 notre méthodologie de recherche, en prenant principalement comme champ d'analyse les secteurs bancaires canadien (pays industrialisé) et tunisien (pays en voie de développement). Ensuite, nous allons présenter et discuter les principaux résultats que nous avons obtenus. Finalement, nous allons exposer dans le dernier chapitre les conclusions de la recherche, les limites ainsi que les avenues de recherche.

Chapitre 1- Du concept de l'échange à une approche relationnelle: Émergence d'un nouvel état d'esprit

Avant d'approfondir l'approche relationnelle et étudier les éléments qui la composent (chapitre 2), nous avons jugé important de mettre l'accent dans ce présent chapitre sur le développement de l'intérêt pour cette approche. Il s'agit, en effet, de souligner dans les prochains paragraphes, le passage d'un concept d'échange, concept central en marketing (Kotler, Filialtrault et Turner, 1994) à un « nouvel état d'esprit » qu'est l'approche relationnelle.

Comme le mentionne Gummesson (1987), le marketing a été, pendant plusieurs années, le domaine de l'entreprise qui a le plus contribué à développer la gestion et le management. De par sa définition, ce concept stipule que les entreprises doivent découvrir les besoins ainsi que les désirs du marché et de ses segments pour développer, par la suite, des produits, prix, moyens de distribution et de promotions les plus adaptés. Toutes les ressources nécessaires doivent donc être mises à contribution. Par ailleurs, l'opérationnalisation de ce concept s'est faite par le biais du marketing mix (les 4 « P's »). Selon Dubois et Jolibert (1993), ce dernier concept a été introduit par McCarthy en 1960 et continue à dominer, jusqu'à nos jours, la discipline marketing, certaines de ses recherches et ses pratiques (comme le démontrent, entre autres, les livres de

marketing ou les thèmes abordés dans certaines revues telle Journal of Marketing).

Le développement du concept des 4 « P's », s'est principalement articulé autour de la recherche de nouveaux clients et de la réalisation des échanges avec eux. Une telle vision s'inscrit dans une optique plus transactionnelle. Elle fait de l'entreprise (le vendeur) un élément actif et du consommateur (client ou acheteur) un élément réactif. De plus, elle suppose qu'aucune relation personnalisée entre ces deux entités n'est requise (Gronroos, 1994 a).

Cependant, dans un contexte où de nouvelles exigences de l'environnement ont vu le jour, cette forme transactionnelle de l'échange entre entreprise-client, n'est plus un cadre suffisant pour que l'entreprise se démarque (Ricard, 1995). En effet, le nouvel environnement, caractérisé, entre autres, par une concurrence de plus en féroce, des frontières peu évidentes entre les marchés et les industries, une fragmentation croissante des marchés, des cycles de vie très courts des produits, des habitudes d'achat en changement rapide et des consommateurs de plus en plus exigeants et sophistiqués, a changé le centre d'intérêt des entreprises. Les gestionnaires d'entreprises se rendent compte qu'il faut impliquer et consulter les clients dans tout le processus marketing: le design, le développement, la production et la vente des produits (Evans et Laskin, 1994). Ils se rendent compte, également, que leurs stratégies marketing doivent

introduire la notion du marketing interactif qui les met en relation continue avec leurs clients, ce qui favorise le « retour » de ces derniers (Gronroos, 1995). En d'autres termes, toutes les nouvelles exigences de l'environnement ont fait que l'approche du marketing mix est moins pertinente. Certains, d'ailleurs, qui lui reprochent d'être incomplète et de ne pas exprimer réellement les besoins des consommateurs, suggèrent de lui faire subir des expansions en termes de nombre de P, soit d'ajouter aux 4 P's traditionnels, 1P, 2P, 3P,...(Gummesson, 1994).

En parallèle, une « nouvelle » approche fait son apparition et attire graduellement l'attention des académiciens, c'est l'approche relationnelle ou encore le marketing relationnel (les appellations diffèrent mais le sens est presque unique, comme nous le verrons ultérieurement). Jüttner et Wehrli (1994) considèrent, en effet, que dans le nouveau contexte (avec toutes les exigences déjà mentionnées) les relations établies à long terme sont un prérequis pour maintenir les avantages compétitifs de la compagnie.

Par ailleurs, certains auteurs (Berry, 1995; Sheth et Parvatiyar, 1995; etc.) considèrent que le marketing relationnel n'a rien de nouveau. En effet, depuis les premiers « marchands », l'idée d'avoir des clients fidèles et de satisfaire leurs besoins n'était pas méconnue, mais l'intérêt pour créer une structure conceptuelle pour comprendre et étudier les propriétés de cette approche s'est développée lentement (Berry, 1995). Selon Sheth et Parvatiyar (1995), le

marketing relationnel a déjà des antécédents historiques très forts depuis l'ère de la pré-industrie (lors des premières théories de comportement de consommateur), et que seules sa forme et sa pratique ont été changées. En d'autres termes, il s'agit seulement de changements au niveau des outils utilisés en marketing, et d'une tendance à matérialiser l'interaction entre l'entreprise et ses clients. En effet, selon Sheth et Parvatiyar (1995), la capacité de s'engager dans le marketing relationnel a été développée, à travers le temps, grâce au progrès technologique qui a facilité le processus d'engagement et de gestion des relations avec les clients individuellement.

En résumé, nous devons mentionner que l'approche relationnelle, qu'elle soit considérée nouvelle ou qu'elle ne le soit pas, elle revêt actuellement un intérêt majeur. Nous pensons que cet intérêt prend plus d'ampleur surtout pour ceux qui saisissent la vrai finalité de cette approche, notamment la rentabilité à long terme. Dans le chapitre suivant, nous allons donc mettre l'emphase sur certains aspects de l'approche relationnelle notamment, ses définitions et ses différents avantages ainsi que ses implications stratégiques tels que perçus par, entre autres, les académiciens. Nous dévoilons aussi l'intérêt de cette approche dans le domaine bancaire.

Chapitre 2- L'approche relationnelle

Il va sans dire qu'une exploration du domaine de l'approche relationnelle demande d'abord de définir ce qu'est cette approche. Pour cela, nous allons présenter, à cet effet, les principales définitions qui ont été proposées et indiquer par la suite les caractéristiques et les avantages d'une telle approche. De plus, nous allons dégager les modèles ressortissant les variables de succès ou d'échec de cette approche, ce qui constitue d'ailleurs un préambule à notre étude sur la connaissance des client (un thème qui sera exploré dans le chapitre suivant, puisque l'intérêt pour l'étude de cette variable, la connaissance du client, est issue des études sur l'approche relationnelle). Nous terminerons ce chapitre par une présentation de l'état de la situation de cette approche dans le secteur bancaire (puisque, nous le rappelons, le support d'investigation de ce projet est le secteur bancaire).

2.1- Les définitions de l'approche relationnelle

Malgré la diversité des terminologies utilisées par les auteurs pour traiter de l'approche relationnelle (Marketing relationnel, Gestion bancaire relationnelle, Management relationnel...), nous retrouvons, globalement, des

concepts centraux propres à cette approche (attirer les clients, les maintenir, personnaliser et rentabiliser la relation avec eux) (Marticotte, Ricard et Perrien, 1992). Néanmoins, c'est en se basant sur la définition de Berry (1983) du marketing relationnel, à savoir: « *le marketing relationnel consiste à attirer, à maintenir et à renforcer la relation avec le client* », que d'autres auteurs ont ajouté de nouvelles perspectives.

En effet, parmi ces auteurs nous retrouvons, entre autres, Gronroos (1990). Ce dernier a ajouté à cette définition certains éléments notamment, 1) la possibilité de faire des relations avec des partenaires autres que les clients, 2) les bénéfices mutuels, 3) le maintien des promesses, et 4) la profitabilité. Tous ces éléments à caractère relationnel, ont été intégré à la définition du marketing. Cette nouvelle définition est:

« *Marketing is to establish, maintain, and enhance relationships with customers and other partners, at a profit, so that the objectives of the parties involved are met. This is achieved by a mutual exchange and fulfilment of promises.* »

(Gronroos, 1990. P.8)

Néanmoins, il faut ajouter que tous ne sont pas d'accord avec l'idée de redéfinir ainsi le marketing, jugeant que l'approche transactionnelle a encore sa pertinence dans notre économie (Ricard, 1995). Si nous revenons au marketing relationnel, il nous faut constater que d'autres éléments pourraient intervenir

pour élargir notre compréhension de ce qu'est l'approche relationnelle. Par exemple, Évans et Laskin (1994) présentent trois définitions complémentaires du marketing relationnel. Plus spécifiquement, nous distinguons à travers ces définitions, plusieurs aspects notamment la dimension de long terme dans la relation entreprise-client ainsi que des notions de partenariat, d'objectifs communs et de la communication constante (tableau 2.1).

De plus, comme dans la définition de Berry (1995), nous retrouvons dans les définitions d'Évans et Laskin (1994), et même dans d'autres définitions non citées dans ce manuscrit (ex : Moriarty et al, 1983 ; Dwyer et al. 1987 ;...), une orientation client. L'approche relationnelle implique, en fait, un transfert du centre de profit de la transaction vers le client. Ce dernier devient, dès lors, le point focal de la stratégie d'entreprise comme le veut le concept de marketing (Perrien et Ricard, 1995).

En fait, cette approche implique un ensemble de caractéristiques (tirées des études de certains auteurs notamment, Perrien et Ricard 1994; Ricard 1995; Juttner et Wehrly 1994) qui peuvent être résumées comme suit :

- la relation entre l'entreprise et son client doit permettre des profits mutuels.
- l'approche relationnelle s'inscrit dans une perspective à long terme,

- elle suppose une connaissance et une confiance réciproques des deux partenaires de l'entreprise et du client.

Tableau 2.1

**Les définitions de l'AR selon
Evans et Laskin, 1994**

1^{ère} définition	<p>Le marketing relationnel est le processus par lequel une firme construit des alliances à long terme avec des clients potentiels et actuels, de façon à ce que le vendeur et l'acheteur oeuvrent avec des objectifs communs bien précis. Ces objectifs sont atteints en :</p> <ul style="list-style-type: none"> • saisissant les besoins des clients • traitant les clients comme des partenaires • offrant aux clients les produits avec une qualité qui correspond à leurs besoins
2^{ème} définition	<p>Un marketing relationnel efficace doit aboutir à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • un pourcentage [*] élevé des clients • une grande fidélité des clients • une perception positive des clients sur la qualité des produits offerts • des profits élevés pour l'entreprise (vendeur)
3^{ème} définition	<p>Le marketing relationnel est un processus continu qui exige que la firme :</p> <ul style="list-style-type: none"> • ait une communication constante avec les clients afin de s'assurer que les objectifs seront réalisés • intègre le processus du marketing relationnel dans sa propre planification stratégique afin qu'elle puisse mieux gérer ses ressources et satisfaire les besoins futurs des clients.

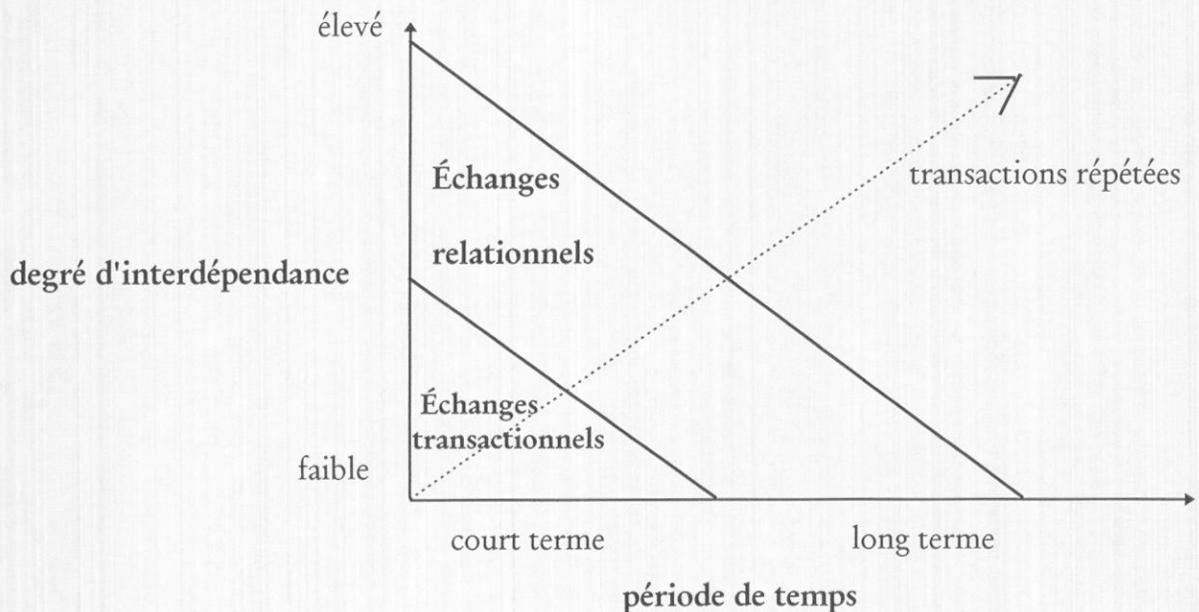
Jüttner et Wehrly (1994) ont mis en relation les deux dernières caractéristiques ci-haut mentionnées à savoir, la durée de la relation ainsi que la

* Le rapport du nombre de clients ajoutés sur le nombre total de clients.

connaissance et la confiance mutuelles, pour distinguer entre ce qu'est un échange transactionnel et un échange relationnel (figure 2.1, adaptée de Jüttner et Wehrly 1994). En effet, un échange relationnel s'établit sur une longue période de temps au cours de laquelle le client se trouve fortement lié avec son entreprise. Alors que l'échange transactionnel n'est qu'un acte ponctuel à travers lequel, l'interdépendance entre le client et l'entreprise est faible.

Figure 2.1

La distinction entre les échanges transactionnels et relationnels selon Jüttner et Wehrly, 1994



Tout comme Jüttner et Wehrly (1994), Dwyer, Schurr et Oh (1987) considèrent que cette approche se caractérise par l'approfondissement de la relation et une dépendance mutuelle entre le client et son prestataire. De plus, elle se caractérise par la reconnaissance des deux parties quant à la continuité de l'échange entre elles, ce qui suppose alors leur engagement à maintenir la relation.

Sur la base de toutes ces caractéristiques, nous trouvons intéressante l'idée de Levitt (1983) d'assimiler l'approche relationnelle, à un « mariage » entre le vendeur et l'acheteur. Un tel mariage, caractérisé principalement par des relations affectives plus ou moins complexes, suppose dans la plupart des cas, un certain niveau d'engagement et de confiance de la part des deux partenaires. Deux caractéristiques que l'on ne trouve pas, d'ailleurs, dans une approche transactionnelle.

En résumé, nous pouvons retenir que l'approche relationnelle est un processus à **long terme** qui se développe grâce à des interactions entre le client et le vendeur menant à une augmentation de l'interdépendance et au maintien de la relation dans le temps. C'est une approche qui représente l'ensemble des activités marketing entreprises par le vendeur qui visent, non seulement à attirer de nouveaux clients, mais également à conserver et accroître les relations avec une clientèle déjà existante.

Dans la section suivante, nous allons mettre l'emphasis sur les principaux avantages pour une entreprise d'opter une approche relationnelle.

2.2- Les avantages de l'approche relationnelle

L'idée selon laquelle certains (ex : Stancill, 1980 ; Congram, 1987 ; Sears, 1990) pensent que les avantages qui découlent d'une approche relationnelle sont plus grands pour l'acheteur que pour le vendeur a été remise en question par Marticotte, Ricard et Perrien (1992). En fait, toutes les analyses faites sur l'approche relationnelle révèlent, sans aucun doute, qu'au niveau pratique, les deux partenaires bénéficient d'une série d'avantages (Sheth et Parvatyar 1995, Ricard 1995).

En effet, à partir du tableau 2.2, nous pouvons constater qu'une approche relationnelle permet au vendeur de bénéficier, surtout, d'avantages monétaires (réduction des coûts, profits élevés, etc.) mais favorise aussi une bonne image auprès de ses clients et donc la rétention de ceux-ci.. Quant à l'acheteur, cette approche va lui permettre, surtout, de simplifier son processus décisionnel et de réduire le risque associé à ses achats.

tableau 2.2

Les avantages de l'approche relationnelle pour l'acheteur et le vendeur

Avantages pour le vendeur	Avantages pour l'acheteur
<ul style="list-style-type: none"> - Réduit les coûts: les coûts pour conserver les clients actuels sont inférieurs aux coûts d'obtenir de nouveaux clients - Favorise la satisfaction des intervenants - Les clients actuels représentent des revenus continuels et des profits potentiels: ils sont disposés à essayer des services additionnels - Les clients représentent des sources de référence pour les services de l'organisation (bouche à oreille) - Grâce à des relations stables et durables avec les clients, le prestataire réussit à se différencier de la concurrence. 	<ul style="list-style-type: none"> - Simplifie le processus d'information - Simplifie les tâches d'achat et de consommation - Diminue le risque associé à l'achat de nouveaux produits et maintient plus de consistance « cognitive » et de « confort » psychologique dans les décisions - Personnalisation du produit-service - Dans le secteur bancaire, accès plus rapide au crédit et aide plus évidente en cas de crise.

De plus, il importe de noter qu'en s'engageant dans cette approche relationnelle, le principal objectif pour le client ou la firme (le prestataire) est de collaborer afin d'ajouter de la valeur ou de réduire les coûts associés à l'échange (Anderson 1995).

Ainsi, il ne fait aucun doute que cette approche relationnelle revêt un intérêt important aussi bien pour le vendeur que pour l'acheteur, étant donné la panoplie d'avantages qu'elle leur fait procurer. Ce que nous retenons, c'est qu'elle permet à l'acheteur de bénéficier, entre autres, d'un soutien et d'une assistance réguliers de la part de son prestataire. Elle permet, également, au

prestataire de mieux connaître les besoins du client pour être, par la suite, capable de lui proposer des produits plus spécifiques et personnalisés.

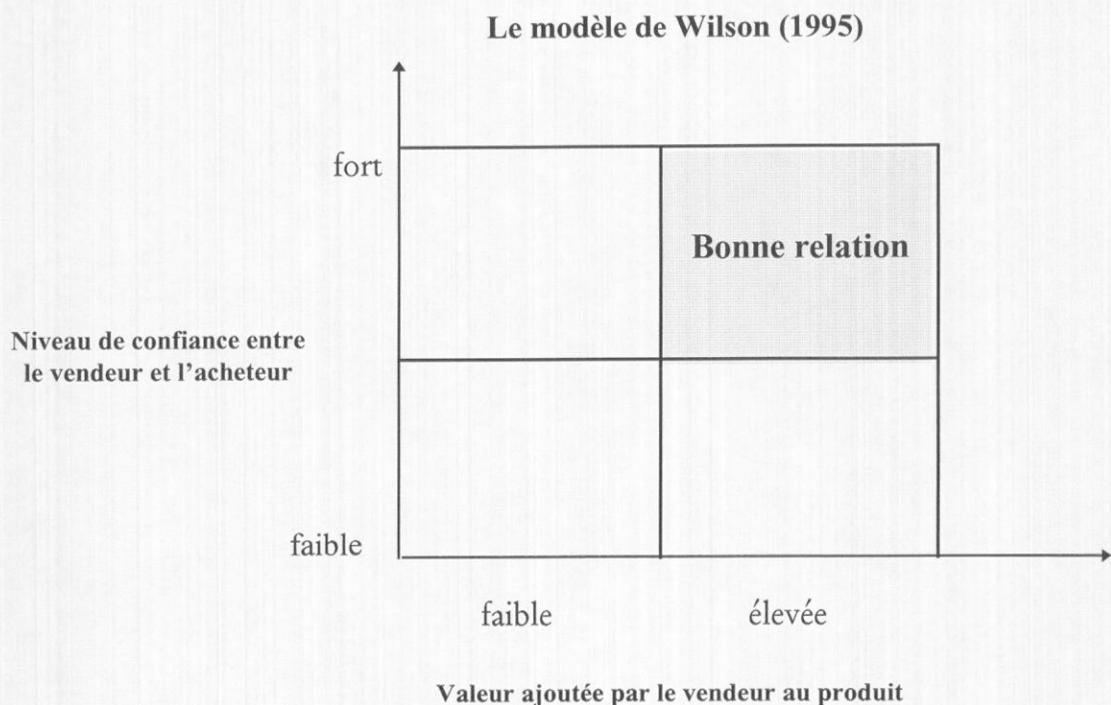
Toutefois, il est de mise de voir dans quelles conditions nous pourrions retrouver des bonnes relations (et donc une bonne collaboration) entre les deux partenaires, et de connaître les variables qui vont composer un marketing relationnel efficace. Nous allons aborder ces points dans la prochaine section.

2.3- Les modèles d'une approche relationnelle: Les variables de succès

Il est capital, de premier abord, de rappeler qu'une approche relationnelle efficace est surtout basée sur une bonne relation (à long terme) entre les deux partenaires tels que le vendeur et l'acheteur. Encore faut-il définir ce qu'est une bonne relation. En effet, Wilson (1995) a établi une matrice de relations, vendeur/acheteur, selon laquelle nous distinguons deux axes d'analyse: le premier axe représente la valeur qu'ajoute le vendeur au produit acheté par le client, et le deuxième axe exprime le risque opérationnel associé à chaque affaire avec le vendeur. Le risque dans ce cas, dépend de l'échec du vendeur lié à la production de biens de qualité exigée, au respect des délais de livraison ou à toute autre chose qui peut créer des difficultés lors du processus d'achat. En fait, ce risque est fortement (et inversement) lié au niveau de confiance qui s'établit

lors du contact entre les deux partenaires. D'après cet auteur, une bonne relation vendeur / acheteur résulte d'un niveau élevé de valeur ajoutée et, en même temps, d'un niveau fort de confiance (ou encore un niveau faible de risque). La figure 2.3, adaptée de Wilson (1995), montre les conditions d'une bonne relation.

Figure 2.3



Toutefois, il faut mentionner que cette définition d'une bonne relation vendeur-acheteur, telle que proposée par Wilson (1995), semble ignorer d'autres variables (importantes) notamment, la satisfaction du client, l'engagement de ce dernier, les circonstances d'achat, etc. En effet, nous estimons que tous ces éléments pourraient conditionner la nature de la relation entre le vendeur et son client, comme nous le verrons ultérieurement. De plus, il est de mise de

mentionner que l'auteur n'a pas défini et analysé explicitement la nature des autres types de relations (les trois autres quadrants de la figure 2.3), alors que nous pensons que parmi elles, il peut y avoir une relation acceptable entre les deux partenaires notamment celle qui suppose un fort niveau de confiance mais dont la valeur ajoutée par le vendeur est faible. En fait, avec la confiance et le temps de la relation, le vendeur pourrait améliorer sa valeur ajoutée au produit vendu.

Par ailleurs, plusieurs académiciens ont développé dans la dernière décennie, des modèles définissant les principales variables qui influencent le succès ou l'échec des relations vendeur/acheteur (Wilson, 1995). L'intérêt de présenter ces modèles réside dans la possibilité de dégager des variables dont certaines d'entre elles pourraient (selon nos hypothèses formulées dans le chapitre 4) avoir une influence sur la dimension de la connaissance des clients. Quelques-uns des principaux modèles sont présentés ci-après.

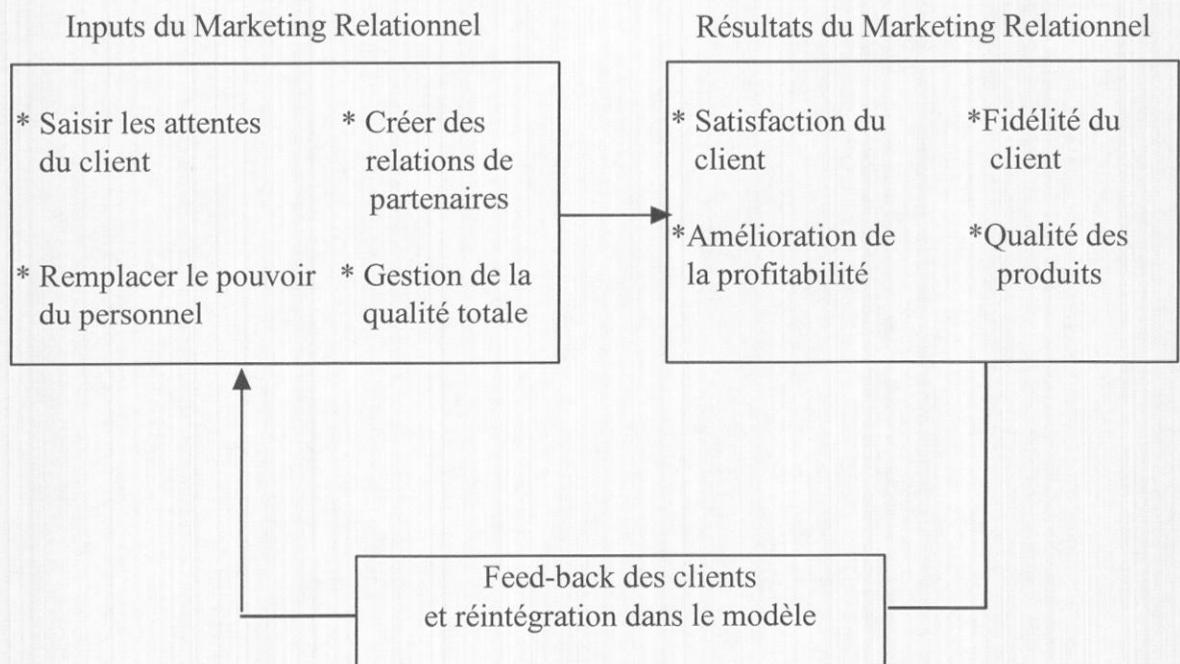
2.3.1- Le modèle d'Evans et Laskin (1994)

À partir de leurs définitions du marketing relationnel, Evans et Laskin (1994) ont élaboré un modèle d'apprentissage (limité à une étude conceptuelle) dans lequel ils introduisent et combinent certaines variables qui ont un effet

positif sur le marketing relationnel. Ce modèle est un processus continu et non pas linéaire, puisqu'il suppose l'évaluation des "feed-back" des clients et l'intégration du processus du marketing relationnel dans la planification stratégique de l'entreprise (voir figure 2.3.1)

Figure 2.3.1

Le modèle adapté d'Evans et Laskin, 1994



Selon ces auteurs, le marketing relationnel est dès lors un processus par lequel une firme construit des alliances à long terme avec ses clients, actuels et potentiels, afin d'atteindre des objectifs communs bien précis. Ces objectifs sont

atteints : en comprenant mieux les besoins des clients, en les traitant comme des partenaires (leur offrir des services qui vont de pair avec leurs désirs), en s'assurant que le personnel satisfait les besoins des clients et enfin en présentant à ces derniers des produits de haute qualité. Une firme relationnelle doit obtenir un pourcentage élevé de clients satisfaits, une grande fidélité de ces derniers, une perception positive de la qualité des produits offerts et des profits élevés.

Ce processus relationnel, comme déjà mentionné, est continu et exige de la firme d'avoir une communication constante avec ses clients afin de s'assurer que les objectifs sont bel et bien réalisés. En même temps, la firme doit intégrer ce processus dans sa propre planification stratégique afin qu'elle puisse mieux gérer ses ressources et satisfaire les besoins futurs des clients.

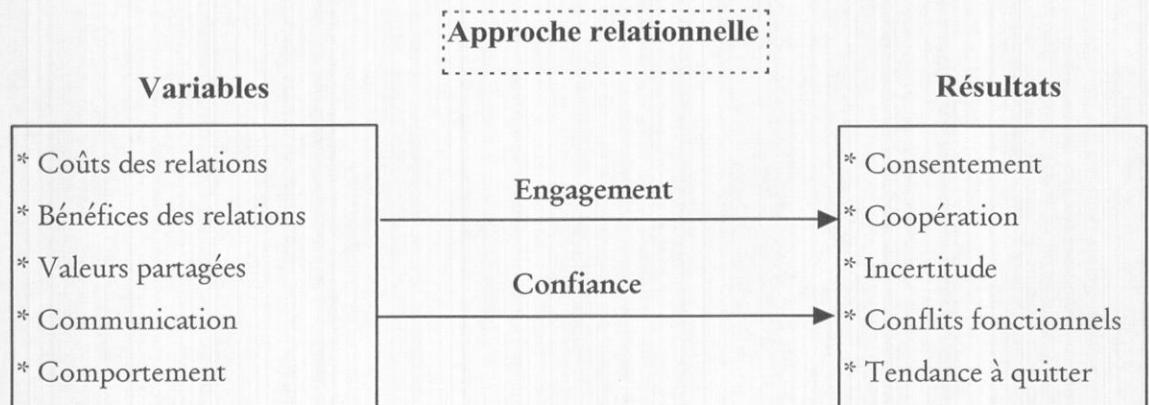
Cependant, quoique le modèle d'Evans et Laskin (1994) est intéressant, il demeure incomplet. En effet, ce modèle ne met pas l'accent sur les variables qui peuvent intervenir pour assurer le processus de « transformation » des inputs du marketing relationnel en des résultats positifs. Quelques-unes de ces variables, notamment l'engagement et la confiance, ont été dégagées à travers le modèle de Morgan et Hunt (1994), qui définit quant à lui d'autres types d'inputs (ou variables initiales) nécessaires pour aboutir à des résultats positifs du marketing relationnel.

2.3.2- Le modèle de Morgan et Hunt (1994)

Morgan et Hunt (1994) ont proposé un modèle de marketing relationnel pour l'expansion et la profitabilité des relations vendeur / acheteur. Ce modèle met en relation cinq variables pouvant ensemble engendrer cinq résultats possibles, et ce par l'intermédiaire de deux variables considérées à la base du succès du marketing relationnel, à savoir: l'**engagement** et la **confiance**. Ce modèle est représenté à la figure 2.3.3 (Morgan et Hunt, 1994).

Figure 2.3.2

Le modèle de Morgan et Hunt, 1994



Ainsi, le marketing relationnel à succès, selon Morgan et Hunt (1994), est celui qui requiert confiance et engagement pour maîtriser le rapport coûts/bénéfices de la relation vendeur/acheteur, sélectionner les valeurs à

partager entre ces partenaires et choisir les moyens de communication et le comportement les plus adéquats possibles. Cela permettrait d'engendrer, entre autres, la motivation des gestionnaires du marketing dans la firme (fournisseur) à persévérer dans les investissements de marketing relationnel en coopérant avec des partenaires d'échange.

Par ailleurs, l'apport du modèle précédent, bien que séminal en matière de détection des variables qui influencent le succès ou l'échec de l'approche relationnelle, demeure encore insuffisant. D'autres modèles, notamment de Wilson (1995) et de Ricard et Perrien (1997), viennent compléter cet apport et dévoiler d'autres variables de succès du marketing relationnel.

2.3.3- Le modèle de Wilson (1995)

Wilson (1995) a mis en place un modèle qui intègre à la fois les variables de succès des relations vendeur / acheteur, détectées empiriquement, et les modèles conceptuels. Ces variables de succès sont les suivantes: engagement, confiance, coopération, objectifs mutuels, interdépendance et pouvoir, satisfaction, liens structurels, adaptation, investissements non recouvrables, technologie partagée et liens sociaux. L'effet de ces variables varie en fonction du

processus de développement des relations à savoir : la connaissance, l'exploration, l'expansion, l'implication et la dissolution (Anderson, 1995).

Toutefois, l'élaboration de ce modèle reste limitée sur le plan conceptuel puisque aucune vérification empirique n'a été examinée pour identifier l'ampleur et le niveau de signification de l'impact de chacune de ces variables sur le degré de succès de l'approche relationnelle.

2.3.4- Les résultats de la recherche de Ricard et Perrien (1997)

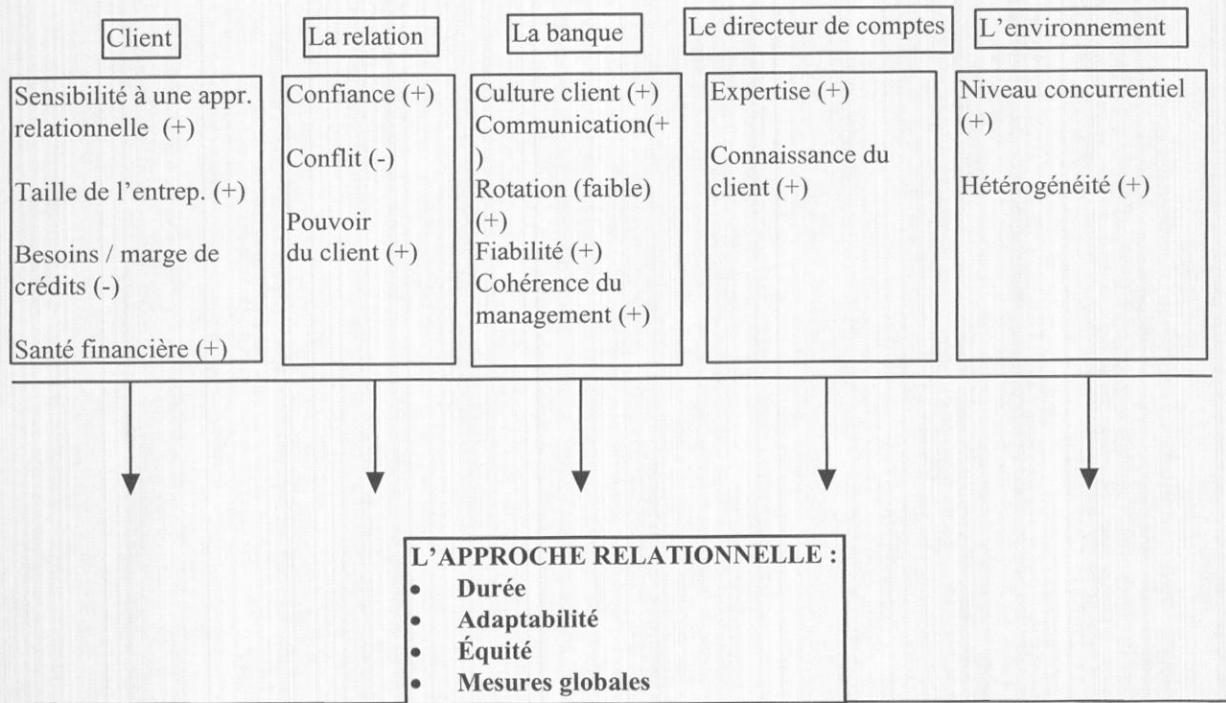
La recherche de Ricard et Perrien (1997) a permis de dégager un certain nombre de facteurs qui, provenant principalement des catégories « relation », « banque » et « directeur de comptes », affectent quelques dimensions de l'approche relationnelle. Plus particulièrement, ces dimensions sont la durée de la relation entreprise-client (dans leur cas l'entreprise est la banque), la capacité d'adaptation du client et l'équité perçue de la relation. En fait, parmi les conclusions majeures de leur recherche, nous retrouvons que,

- l'évaluation de la relation repose principalement sur les trois dimensions, à savoir la durée, l'adaptabilité et l'équité,
- les pratiques relationnelles des fournisseurs ont une incidence directe sur la satisfaction de la clientèle,

Par ailleurs, le modèle de l'approche relationnelle que proposent ces auteurs, met en évidence l'impact de plusieurs facteurs sur les dimensions de cette approche appliquée dans le secteur bancaire. La représentation adaptée de ce modèle se retrouve à la figure 2.3.4.

Figure 2.3.4

Le modèle d'approche relationnelle proposé par Ricard et Perrien, 1997



légende: les signes indiquent le sens de l'impact

Il importe de signaler qu'à travers cette recherche, trois variables sont ressorties comme plus explicatives : 1) la confiance du client envers sa banque et son directeur de comptes, 2) la culture perçue de la banque et 3) la connaissance qu'a le directeur de comptes du client et de son entreprise. Une approche relationnelle se matérialise lorsque le client a confiance en sa banque, que cette dernière possède une culture client et relationnelle, et lorsque le directeur de comptes a une bonne connaissance de son client. Ces éléments s'avèrent donc majeurs dans un contexte relationnel (Ricard et Perrien, 1997) et justifient, en partie, notre étude de l'une de ces variables, la connaissance du client. En effet, comme nous l'avons déjà mentionné, très peu d'attention a été portée sur le sujet de la connaissance du client et plus particulièrement au niveau de son étude sur le plan empirique.

Il est de mise, par ailleurs, de mentionner que bien qu'il soit important de donner un intérêt particulier à chacune des autres variables, issues de la recherche de Ricard et Perrien (1997), nous avons tenu à les considérer comme des facteurs qui pourraient avoir un impact sur la dimension de la connaissance des clients. Cette considération sera traduite dans les prochains chapitres de ce manuscrit.

2.4- L'approche relationnelle dans le secteur bancaire commercial

Intéressé au secteur de services, en général, Schneider (1980) a avancé la citation suivante:

*"...Ce qui est surprenant, c'est que: 1) les chercheurs académiciens et les praticiens se sont concentrés beaucoup trop sur la façon d'attirer les clients aux produits/services plutôt que sur la façon de maintenir et de conserver ces clients; 2) il n'existe presque aucune recherche publiée sur le maintien de la clientèle de services, et 3) l'évaluation des produits/services par les clients a été rarement considérée comme un critère ou un indice du succès organisationnel..."**

(p.54)

C'est à la lumière de ce propos, que plusieurs chercheurs se sont penchés sur le sujet du marketing relationnel et ont démontré sa pertinence dans le secteur des services et particulièrement dans le secteur bancaire (Moriarty, Kimball et Minton 1991; Dunkelberg, Scott et Cox 1994; Perrien et Ricard 1994; Berry 1995; Ricard 1995; Perrien et Ricard 1995...)

Dans les paragraphes suivants, nous allons mettre en perspective l'intérêt et les conséquences possibles pour les banques qui adoptent une approche relationnelle. Nous allons mentionner aussi le rôle du directeur de comptes,

* Traduction libre.

comme étant le premier responsable des relations avec les clients dans la banque, pour assurer une approche relationnelle.

2.4.1- L'intérêt des banques pour une approche relationnelle

Comme le mentionnent Perrien, Filiatrault et Ricard (1992), cinq caractéristiques peuvent constituer ce qu'est une relation solide entre une banque et son client : (1) Le marketing relationnel s'inscrit dans une perspective à long terme, (2) il est basé sur une connaissance réciproque des deux partenaires, (3) la relation requiert une certaine forme de personnalisation, (4) génère des bénéfices mutuels, (5) ainsi qu'une confiance partagée.

En fait, l'intérêt des établissements bancaires pour une approche relationnelle s'explique par plusieurs facteurs. En effet, il s'agit d'abord de la nature intangible et hétérogène de l'offre bancaire qui fait que les institutions bancaires comptent plus sur leurs relations avec leur clientèle (Ricard 1995, Perrien et Ricard 1994). De plus, la tendance d'adopter une telle approche s'explique par la modification de la structure concurrentielle du marché, caractérisée surtout par une concurrence de plus en plus acharnée à cause de la déréglementation (Ricard 1995; Laroche, Rosenblatt et Manning 1986). Il est à constater aussi que les banques se réorientent dans la multiplication des produits

financiers et cherchent de nouveaux revenus. L'approche relationnelle pour ces banques est perçue comme un moyen pour créer de nouveaux revenus (Perrien et Ricard 1994). Force est de mentionner aussi que les institutions bancaires font recours à l'approche relationnelle étant donné la restriction des possibilités de différenciation et de création d'avantages compétitifs par l'entremise de nouveaux produits (Day et Wensley 1988, Teas 1988).

De même, l'intérêt des banques pour une approche relationnelle s'explique par deux autres facteurs. Le premier se rapporte à la volonté de cibler davantage les produits, ce qui exige une connaissance très précise des besoins de la clientèle et une certaine forme de personnalisation, deux caractéristiques de l'approche relationnelle (Perrien et Ricard 1995). Le second est lié à la tendance des entreprises (commerciales) à concentrer leurs activités en un nombre restreint de banques (Ricard, 1995).

Par ailleurs, comme le mentionnent Berry et al. (1995), les institutions bancaires peuvent, généralement, élargir leurs parts de marché (en dollars) selon trois façons: soit attirer plus de nouveaux clients, faire plus d'affaires avec les clients déjà existants (ventes croisées) ou encore réduire la "perte" de ces derniers. Toutefois, les institutions se rendent compte aujourd'hui, que l'approche relationnelle est la meilleure façon pour réussir leurs stratégies marketing. Pour cela, Berry et al. (1995) ont défini trois types de marketing

relationnel en fonction du niveau d'engagement qui lie le client à son entreprise (la banque). Plus le niveau du lien est élevé, plus l'entreprise a du potentiel pour maintenir son avantage compétitif (voir tableau 2.4.1).

Tableau 2.4.1

Les types de liens entreprise-client selon Berry et Kantak., 1995

Niveau du lien entre le client et son entreprise ↓	Principal lien	degré de personnalisation du service	Potentiel du maintien de l'avantage compétitif
Niveau faible	financier	faible	faible
Niveau moyen	social	moyen	moyen
Niveau élevé	structurel	moyen à élevé	élevé

L'objectif de toute relation bancaire est, ainsi, non plus uniquement d'attirer mais aussi de garder les meilleurs clients. Une relation qui a été qualifiée par Berry et Thompson (1985) de « the art of turning indifferent customers into loyal, multiple-service clients ».

2.4.2- Les conséquences d'une approche relationnelle pour la banque

Ricard et Perrien (1994) ont soulevé quelques conséquences que pourrait engendrer une approche relationnelle pour une banque commerciale. En effet,

toute relation à long terme entre une banque et son client implique un certain risque puisque le client s'attend souvent à ce que la banque l'accompagne dans le temps et qu'elle soit prête à s'engager à long terme pour le soutenir. Ceci est d'autant plus évident lorsque la banque réalise que son client est une entreprise sous-capitalisée dans un marché fortement concurrentiel.

De plus, étant donné que la banque cherche à gérer optimalement son risque, en évitant l'investissement dans les secteurs très risqués, il pourrait y avoir un conflit entre l'approche relationnelle et cette gestion du risque. En effet, la banque va situer son analyse à un niveau global ce qui contredit le principe de personnalisation caractérisant l'approche relationnelle. Par ailleurs, nous pouvons aussi mentionner que la longueur des relations dans le temps permet à la banque de mieux gérer et évaluer les risques.

De même, comme mentionné par Ricard et Perrien (1994), une stratégie axée sur l'établissement de relations à long terme peut avoir des conséquences sur l'organisation interne de la banque que ce soit en matière de structure ou de normes de fonctionnement. En effet, et pour ce qui est de la structure, une approche relationnelle nécessite une certaine décentralisation favorisant le rapprochement de la banque avec la clientèle et favorisant également

l'accroissement de la flexibilité de l'organisation. Pour ce qui est des normes de fonctionnement, cette approche exige une certaine redéfinition de l'ensemble des tâches des personnes qui sont en charge de gestion des relations avec les clients.

Sur la base de cette analyse, il semble pertinent de noter que les implications stratégiques de l'approche relationnelle dans la banque vont dépendre principalement des changements dans le marché, la société et dans le design organisationnel (Gronroos 1994). Ces implications vont dépendre aussi du rôle qui va être accompli par les directeurs de comptes dans les institutions bancaires. Dans la section suivante, nous jugeons nécessaire de mettre en évidence l'importance du rôle que va jouer ces responsables des relations avec la clientèle.

2.4.3- Le rôle des directeurs de comptes

Tel que mentionné précédemment, l'approche relationnelle implique, entre autres, des interactions répétées avec les clients et une certaine personnalisation de la relation avec ces derniers. Dans le secteur bancaire, les responsables de cette relation sont principalement les directeurs de comptes . La recherche de Perrien et Ricard (1994) a précisé que les directeurs de comptes sont les gestionnaires de la relation avec la clientèle. Ils doivent être capables

d'**analyser** les besoins des clients, de **proposer** des produits adaptés ou de référer leurs clients aux personnes compétentes dans la banque, à même de **résoudre** des questions très pointues. Ces directeurs doivent, en même temps, faire "un suivi" auprès des clients.

Moriarty, Kimball et Gay (1983) ont conditionné l'efficacité du marketing relationnel dans la banque par le niveau de performance des responsables des relations (les directeurs de comptes). Ces derniers doivent jouer trois rôles importants. Le premier rôle, est d'élaborer un "plan" détaillé pour le développement des relations avec les clients, dans lequel on spécifie les besoins de chacun d'eux. Le second rôle, est de réduire les coûts de transaction des clients: pour ce faire, le directeur de comptes doit fournir toutes les informations utiles aux yeux du client et doit réduire le temps et l'effort dépensés par celui-ci lors de la communication de ses problèmes et de ses besoins en produits/services. Enfin, le troisième rôle que doit jouer le directeur de comptes, c'est de montrer sa crédibilité vis-à-vis du client et donc essayer de gagner la confiance de ce dernier. Cela lui permettrait de jouer le rôle du bon conseiller et donc d'influencer les décisions d'achat du client.

Afin que le directeur de comptes puisse assumer efficacement tous ses rôles, il est nécessaire qu'une certaine latitude décisionnelle lui soit octroyée. De même, lorsque les ressources des responsables de relation se font rares, il est

impératif de devenir sélectif dans leurs approches: il est illusoire de s'attendre à ce que chaque directeur de comptes développe de solides relations avec chacun de ses clients surtout lorsque le nombre est très élevé (Perrien et Ricard 1994).

Toutefois, il faut signaler que la non stabilité de ces directeurs de comptes peut poser un problème surtout aux yeux du banquier (Perrien et Ricard, 1995). En effet, les exigences de l'approche relationnelle, à savoir la personnalisation et la confiance, sont difficiles à respecter à partir du moment où un responsable de relation, ayant passé une période plus ou moins courte dans son poste administratif, se trouve remplacé par un autre (Perrien et Ricard, 1995). Il faudra, alors, déterminer des moyens de restreindre ce type de problème, par exemple par la création d'équipes de directeurs de comptes (Ricard et Perrien, 1997). Une telle situation va aussi exiger la mise en place d'un personnel en contact très performant et bien formé. De plus, l'évaluation de cette performance dépasse les simples critères financiers à court terme (comme le font les adeptes d'une approche transactionnelle) et va être en fonction: du taux de rétention des clients, du taux des ventes croisées et de la satisfaction de la clientèle (Perrien, Filiatrault et Ricard 1993).

Ainsi, toute cette analyse nous révèle l'importance du rôle du directeur de comptes comme un élément important de l'efficacité de l'approche relationnelle. Elle nous a permis de dégager un certain nombre de variables liées

aux caractéristiques du directeur de comptes et à sa relation avec ses clients, notamment sa formation (expertise) et son expérience professionnelle, sa latitude décisionnelle (ou encore la centralisation du pouvoir au niveau de la banque), sa confiance avec ses clients, sa stabilité ou sa rotation dans la banque et la taille du portefeuille client qu'il gère.

Nous pensons que toutes ces variables pourraient avoir une influence sur la performance et l'habileté du responsable de la relation avec la clientèle, qui est dans ce cas particulier le directeur de comptes (étant donné son rôle prépondérant dans ses relations avec les clients commerciaux) à bien connaître ses clients et à comprendre leurs comportements.

Comme mentionné précédemment, cette dimension, "la connaissance managériale du client", représente l'un des facteurs explicatifs majeur de l'approche relationnelle (Ricard 1995), et mérite un approfondissement de sa « connaissance », d'abord dans le domaine commercial en général, puis après dans le secteur bancaire.

Chapitre 3- La Connaissance du Client

Comme mentionné précédemment, la connaissance du client est un élément important dans un contexte relationnel. Toutefois, ce concept a suscité peu d'intérêt dans les domaines de gestion et du marketing jusqu'à présent.

Par ailleurs, l'exploration de ce concept demande, en premier lieu, de définir ce que nous l'entendons par connaissance du client et, également, d'évaluer son intérêt. De plus, nous pensons que pour améliorer cette exploration, il est nécessaire de présenter les avantages de cette dimension ainsi que le rôle du personnel en contact comme le premier responsable pour assurer cette connaissance du client. De même, nous jugeons qu'il est indispensable de citer quelques stratégies requises pour une bonne connaissance des clients, à partir desquelles nous distinguerons certains facteurs pouvant influencer cette dimension. Tous ces éléments font l'objet du présent chapitre, qui va s'achever par un aperçu sur l'état de la situation dans le secteur bancaire commercial quant à l'importance de la connaissance du client.

Toutefois, il importe de signaler que nous avons recensé que peu de recherches scientifiques, portant sur le sujet de la connaissance des clients et sur

les facteurs qui l'influencent. Nous allons, quand même, les présenter dans les paragraphes suivants.

3.1- Qu'est ce que la connaissance du client?

Le terme connaissance peut avoir plusieurs significations, selon le domaine de son étude. Dans le présent travail, nous nous intéressons, toutefois, à la connaissance au sens managérial et « personnel » ou sociologique du terme. Il ne s'agit pas dès lors d'étudier la connaissance au sens « épistémologique, dont le but est de « savoir ». En effet, bien qu'il nous était difficile de trouver une définition explicite de ce qu'est la connaissance, du client en particulier, nous avons pu regrouper quelques éléments de réponse à cette question.

En effet, connaître les autres, en psychologie ou même en sociologie, suppose de ne pas se limiter à ce qui est apparent de la personnalité de chacun de ces « autres », mais plutôt d'aller en profondeur et de chercher ce qui compose cette personnalité. Il s'agit de dévoiler, entre autres, le caractère de la personne que nous voulons connaître, ainsi que ses aptitudes, ses motivations, sa singularité par rapport aux autres, bref avoir une idée plus ou moins juste de cette personne.

Dans le domaine commercial, c'est le client qui représente un des « autres » que nous venons de mentionner. La connaissance du client consiste, aux yeux de l'entreprise, à s'efforcer de comprendre et explorer l'univers externe et aussi interne de son client. Il s'agit, surtout dans un environnement qui se caractérise par une concurrence de plus en plus féroce et dans l'objectif de répondre davantage aux besoins de ce client, de connaître le processus décisionnel du client, ses critères de prise de décision, ses problèmes, ses désirs, ses besoins, etc. (Smith, 1991 ; Monoky, 1994). Cette connaissance du client n'est autre qu'un moyen de comprendre les perceptions du client et ses préférences (Bourbonnais, 1993).

Claudon et Danon (1994), ont montré que la plupart des entreprises pensent connaître leurs clients, alors qu'en réalité, elles souffrent fréquemment d'un mal particulièrement répandu qu'ils appellent la « myopie stratégique ». Ce mal ou cette mauvaise connaissance des clients, conduit les entreprises, selon ces auteurs, à commettre de graves erreurs d'appréciation sur les perceptions des clients, à ignorer les besoins profonds qui motivent leurs achats et leur comportement à l'égard des fournisseurs, voire à oublier totalement des catégories entières de clients.

Il est capital, par ailleurs, de distinguer entre information et connaissance. Les informations ne sont que des données brutes, portant par exemple sur les

clients, qui proviennent de diverses sources: soit les départements internes de la firme (marketing, ressources humaines,...) ou encore des sources externes. Alors que la connaissance, c'est de savoir bien utiliser toutes les informations afin de les orienter vers une bonne compréhension du client.

Gouillart et Sturdivant (1994), ont montré que même si les entreprises ont accès à des informations sur toutes les parties de la chaîne de distribution, la plupart d'entre elles ne situent pas le client par rapport aux autres, et elles ne savent pas comment les uns et les autres voient les produits/services offerts par la concurrence. Selon ces auteurs, les managers, confrontés à un trop-plein d'informations, ont tendance à faire une moyenne aplaniissant la réalité et donc n'entrevoyant pas les vraies opportunités de chaque segment du marché.

Partant du constat que la connaissance des clients repose souvent sur la nature de la relation vendeur - acheteur et sur des notions de chiffres d'affaires et de volume, les auteurs Claudon et Danon (1994) ont suggéré une vision plus profonde et plus large de cette connaissance, et ce sur deux plans fondamentaux. D'une part, découvrir la partie immergée de « l'iceberg de la connaissance des besoins des clients ». Cela veut dire, comprendre suffisamment la propre stratégie du client pour estimer jusqu'où l'offre peut apporter à ce client des avantages. D'autre part, prendre en compte le fonctionnement interne des clients (ces recommandations sont déjà appliquées dans le cas du « business-to-business »).

De leur côté, Treacy et Wiersema (1993), ont considéré, à partir de leurs constats sur la réalité de quelques grandes entreprises sur le terrain, que la connaissance intime des clients (connaître de très près chaque client, tout savoir de lui: son curriculum vitae, son revenu, son âge et sa situation familiale, ses aptitudes et ses goûts, jusqu'à ses pensées les plus secrètes...) est une bonne stratégie permettant à l'entreprise de devenir leader sur le marché. En effet, elle permet de façonner des produits et des services qui collent à une définition de plus en plus fine du client, autrement dit, de segmenter le marché en niches très fines auxquelles l'entreprise adapte précisément son offre. Cette stratégie peut revenir très coûteuse pour les entreprises qui l'appliquent, mais certaines firmes sont prêtes à investir massivement pour fidéliser leurs clients.

De façon plus générale, et d'après Falvey (1990), le concept de connaissance des clients doit être l'une des premières préoccupations de l'entreprise. Le chargé des relations avec les clients doit en savoir plus sur: (1) les antécédents (le « background ») de chaque client, (2) ses caractéristiques personnelles - pour cela, il doit écouter activement son interlocuteur (le client) afin de dégager son profil -, et (3) les futurs plans et projets du client.

Dès lors que nous savons ce qu'est la connaissance et que nous mettons en perspective son importance pour la firme, nous pensons qu'il est capital

d'exposer de façon plus explicite, dans la section suivante, les avantages et les bénéfices que peut tirer l'entreprise en connaissant parfaitement ses clients.

3.2- Les avantages tirés d'une bonne connaissance des clients

Dans son livre de psychologie moderne, intitulé « Connaître les autres », Gauquelin (1970) a mis l'accent sur les avantages de connaître les autres, d'une façon générale. Il a avancé que:

« ... Celui qui sait comment connaître les autres possède donc un avantage évident sur celui qui ne le sait pas. Ne pas se rendre compte à qui l'on a affaire, c'est un peu naviguer sans boussole parmi nos semblables, mésestimer ou surestimer à tort, commettre des impairs, prendre des décisions à contretemps - plus grave, peut-être: se laisser influencer sans même en avoir conscience... »
(p. 14).

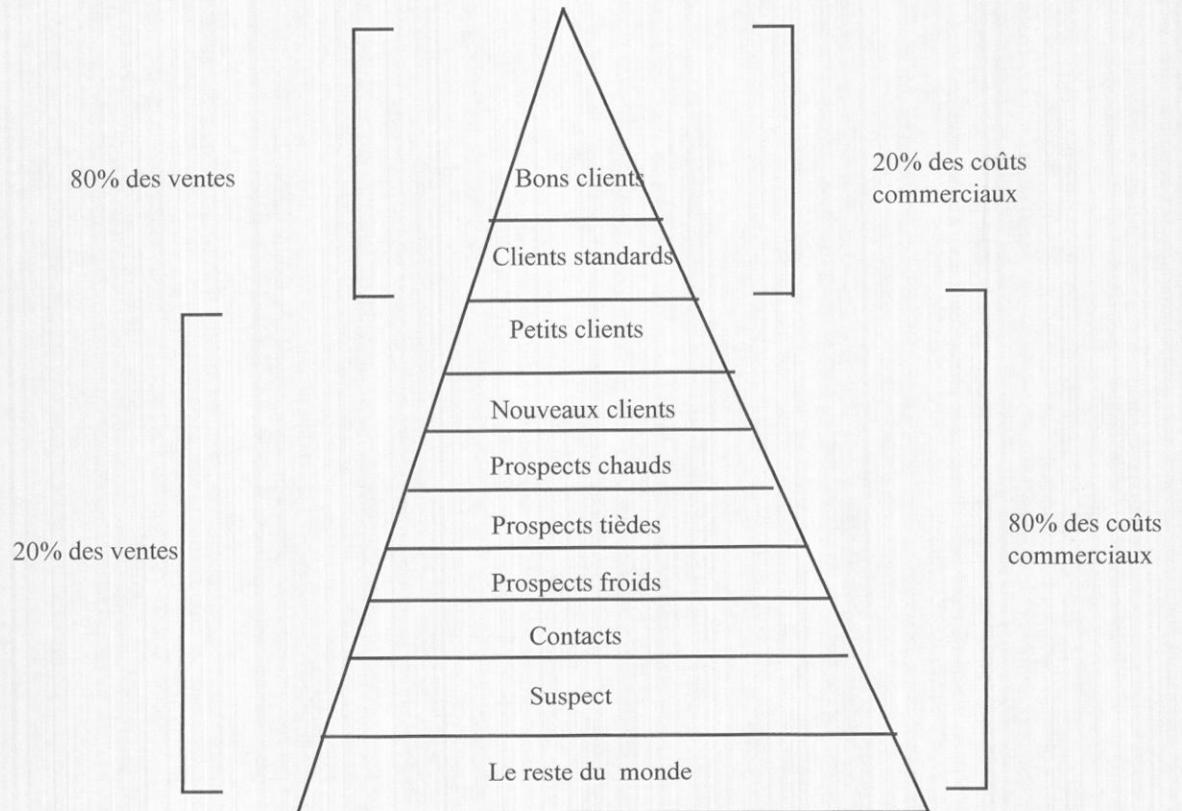
De par cette citation, le besoin de connaître les autres paraît à la fois urgent et permanent. Selon Gauquelin (1978), ce besoin est urgent, parce que nous sommes, souvent, amenés à nous lier avec une personne sans avoir le temps de vivre suffisamment à ses côtés pour bien la connaître. Il est permanent, car nous ne sommes jamais sûr de connaître ceux que nous côtoyons quotidiennement.

Ce besoin de connaître les autres conserve son urgence et sa permanence dans le domaine commercial qui fait intervenir, entre autres, l'entreprise (le vendeur) et le client (l'acheteur).

Connaître le client est, en fait, considéré comme un meilleur moyen pour promouvoir la situation concurrentielle de l'entreprise et pour réussir sur le marché. Cette réussite passe, entre autres, par une bonne distinction des catégories des clients et une bonne analyse de leurs comportements (Curry et Stora 1993; Jackson, 1985;...).

En effet, se rapprocher des clients et les connaître, selon Curry et Stora (1993), permet d'élaborer ce qu'ils appellent: **la pyramide des clients**. Il s'agit, en fait, de prendre toute la liste des clients et de les classer en fonction du chiffre d'affaires qu'ils représentent auprès de l'entreprise. Les différentes catégories de la clientèle sont représentées à la figure suivante (figure 3.2, Curry et Stora, 1993, p:2).

figure 3.2
La pyramide des clients selon Curry et Stora, 1993



À partir de cette pyramide, le marketing des clients ou encore le « customer marketing » va jouer un rôle crucial pour augmenter le nombre de « bons » clients (le top de cette pyramide). Pour cela, l'entreprise doit être à l'écoute des clients, et doit communiquer avec eux personnellement.

Toutefois, nous estimons que l'une des limites de ce modèle est qu'il classe les clients seulement à partir du chiffre d'affaires, sans ajouter d'autres

critères d'analyse. En réalité, l'entreprise peut avoir des clients importants, sans que ces derniers représentent un grand chiffre d'affaires avec elle.

De son côté, Jackson (1985) mentionne qu'une bonne analyse de la situation réelle du client permet à l'entreprise de distinguer deux groupes de comportements. Le premier modèle de comportement est celui de répartition (« always-a-share model »), selon lequel le client répartit ses achats chez de multiples fournisseurs au cours de la même période. Ce modèle fait alors référence à un consommateur qui a de faibles coûts de transfert lorsqu'il change de vendeur. Le second modèle est celui d'une clientèle fidèle mais qui lorsqu'elle quitte c'est souvent à tout jamais (« lost-for-good model »).

Une fois que la firme connaît le type de comportement de ses clients, elle pourrait chercher à connaître quels sont parmi ces derniers ceux qui font progresser l'entreprise, ceux qui apportent une référence utile sur le marché ou encore ceux qui représentent un levier susceptible de déstabiliser un concurrent (Claudon et Danon, 1994). Selon Claudon et Danon (1994), il est capital pour une entreprise de mener une analyse approfondie de son portefeuille de clients et de se poser la question suivante: « Avons-nous aujourd'hui la bonne composition de clients? » plutôt que de se demander: « Avons-nous le bon volume de clients? ».

Gouillart et Sturdivant (1994) mentionnent que lorsque les cadres supérieurs passent, au moins, une journée dans la vie de leur client, afin de mieux le connaître, ils obtiennent deux types de bénéfices. D'abord, cette expérience leur fait entrevoir de nouvelles opportunités d'affaires, elle réveille leur instinct de manager, et sollicite leurs sens. Mais, elle devient aussi un catalyseur de l'action. Plutôt que de voir leurs clients dans un miroir unidirectionnel, sans aucune interaction, les managers focalisés sur le marché, comprennent leur stress, leurs joies, leurs déceptions, etc.

À dire vrai, tous les efforts que l'entreprise fournit pour connaître son client vont aboutir, selon Smith (1991), à une compréhension de la perception du client de la valeur du produit/service offert. Cette compréhension conduit, naturellement, l'entreprise à repenser son offre via l'évaluation des décalages entre ses propres perceptions et les perceptions des clients (Claudon et Danon, 1994).

L'ensemble de ces avantages découle dès lors des efforts de l'entreprise à bien connaître ses clients et à se rapprocher d'eux le plus possible. Nous complétons cet ensemble par d'autres avantages, tirés principalement à partir de quelques études scientifiques, et sont présentés dans ce qui suit.

En effet, l'atteinte d'une bonne connaissance des clients peut permettre à l'entreprise de favoriser une relation à long terme basée sur la confiance et sur la loyauté et la fidélité de la clientèle (Teas, 1988 ; Dunkelberg et al., 1984). Ces deux dernières caractéristiques, la loyauté et la fidélité, s'obtiennent grâce à un service plus personnalisé et la disponibilité de produits mieux adaptés (Treacy et al., 1993 ; Webster, 1994).

De plus, une meilleure connaissance du client permet à l'entreprise de diminuer d'abord son risque perçu (Hakansson et Ostberg, 1975 ; Metcalf et al., 1992) et de donner des réponses pertinentes et rapides aux diverses questions émises par sa clientèle (Teas, 1988). Elle favorise, également, l'implication de son personnel à offrir une meilleure qualité de service et à conserver le client le plus longtemps possible (Murdick et al., 1990 ; Parasuraman et al., 1985). Ceci favorise, en d'autres termes, l'implantation d'une approche relationnelle (Teas, 1988 ; Dunkelberg et al., 1984 ; Ricard et Perrien, 1997).

Toutefois, il importe de noter que la matérialisation de tous ces avantages va dépendre, principalement, de l'habileté du personnel en contact et de sa capacité à «pénétrer» dans les affaires internes de chaque client (Smith, 1991). L'analyse du rôle du personnel en contact, comme acteur important dans le processus de connaissance des clients, ainsi que de sa mission principale selon différents auteurs, est présentée dans la section suivante.

3.3- Le personnel en contact / cadres supérieurs et la connaissance des clients

Selon Gouillart et Sturdivant (1994), l'entreprise qui n'est pas réellement à l'écoute de son client, qui ne se met pas à sa place, pour s'identifier à ses besoins ou à ses aspirations, cette entreprise en vient alors à réduire les services et à dégraissier les gammes de produits au maximum, à uniformiser le style. Par conséquent, il faut absolument que les cadres supérieurs d'une entreprise (y inclus son personnel en contact) passent au moins « une journée » dans la vie de ceux qui, tout au long de la chaîne de distribution, sont leurs principaux clients. En effet, rien ne peut remplacer l'instinct personnel d'un manager, son imagination et sa connaissance approfondie du marché, et c'est là où se situe la stratégie de l'entreprise (Gouillart et Sturdivant, 1994).

Dès lors, la mission principale du personnel en contact est d'identifier les clients clés de l'entreprise, de déterminer les exigences et les attentes de ces clients et de préciser les moyens nécessaires pour atteindre ces attentes (Monoky, 1994). Se fier aux informations recueillies par le département de marketing, ou tout autre département de l'entreprise, affirment Gouillart et Sturdivant (1994), ne suffit pas pour connaître ces clients. En effet, les cadres dirigeants et le personnel en contact doivent être en relation directe avec leurs clients et non pas

se contenter de visites, trop souvent, superficielles. Ils doivent, également, éviter toutes les idées préconçues sur la situation des clients.

Ainsi, et comme le mentionne Bitner (1994), le personnel en contact représente pour l'entreprise la vraie source pour connaître les clients. La connaissance qu'il peut fournir sur le client, peut être utilisée pour améliorer les services de deux façons: (1) en facilitant les interactions avec les clients, et (2) en guidant l'entreprise dans son processus de prise de décisions. Cette connaissance favorise, également, une bonne évaluation de la satisfaction/non satisfaction du client et permet d'anticiper ses besoins futurs.

Cependant, pour réussir à assurer efficacement son rôle, le personnel en contact, ou encore toute autre personne chargée des relations avec les clients, doit suivre quelques règles de conduite que nous tenons d'exposer dans la section suivante.

3.4- Les règles de conduite pour mieux connaître les clients

Nous pensons que l'exploration de certaines règles de conduite que devrait respecter l'entreprise pour mieux connaître le client, bien que limitées

sur le plan managérial, nous permet de distinguer certains facteurs pouvant influencer cette dimension de connaissance du client. Toutefois, avant de mentionner ces règles de conduite, il est capital de rappeler sur quels points, l'entreprise doit se renseigner auprès de son client. En d'autres termes, sur quoi va porter la connaissance du client?. Smith (1991) a essayé de répondre à cette question et a mentionné trois plans d'analyse:

- 1) concernant l'industrie, l'entreprise doit savoir comment son client fait son argent?, quelles sont les opérations profitables et leurs tailles?, quelles sont les nouvelles attentes du client face aux différents changements technologiques?...
- 2) concernant la firme cliente, l'entreprise doit se renseigner sur les besoins du client, sur ses objectifs, quelles sont ses priorités, ses capacités financières?... La réponse à ces questions permet d'adapter la stratégie de vente aux nouvelles conditions du client.
- 3) concernant, enfin, le personnel de la firme cliente, l'entreprise doit s'informer sur le processus de décision et les personnes qui influencent et prennent la décision finale, et sur les critères à travers lesquels les décisions les plus importantes sont prises.

Pour que l'entreprise réussisse à collecter tous ces renseignements sur ses clients, elle est tenue de planifier tous ses contacts et de garder une communication régulière avec sa clientèle. En effet, cela permet de mieux comprendre et de résoudre rapidement les problèmes éventuels des clients (Smith 1991, Strueding 1996). D'ailleurs, rien n'est plus apprécié de la part du client que le contact régulier qui représente une marque d'estime et de respect (Horovitz 1990).

Par ailleurs, Gouillart et Sturdivant (1994) ont proposé d'autres directives (ou règles à suivre) afin de bien connaître les clients. Toutefois, ces règles restent limitées sur le plan managérial (peu d'études empiriques), et nous amènent à nous questionner sur leur efficacité sur le terrain (au niveau pratique). Ces directives sont les suivantes:

- l'entreprise doit considérer son client beaucoup plus que comme le maillon d'une chaîne,
- l'entreprise doit compter sur les clients pour s'informer, mais rester créative: les clients peuvent décrire leurs expériences et définir leurs besoins immédiats, mais seul le « responsable des relations » peut interpréter les données que les clients lui ont fournies et les aider à résoudre leurs problèmes,
- l'entreprise doit miser sur la succession de petits changements opérationnels, et

elle doit, enfin, impliquer toute l'organisation dans l'effort de focalisation sur le marché.

Sur le plan organisationnel, se lancer dans un processus de connaissance des clients, ne peut se faire avec une structure organisationnelle constante, précisent Claudon et Danon (1994). Il s'agit, en effet, de revoir toute l'organisation de l'entreprise pour que le personnel devienne apte à connaître ses clients, à les choisir avec discernement et, finalement, à concevoir et à produire une offre qui réponde pleinement à leurs besoins. Une telle transformation se traduit, selon les mêmes auteurs, par une révision de la structure et de la conception des ressources humaines, des processus et des systèmes de management. Finalement, c'est bien de la culture d'entreprise qu'il s'agit de remodeler entièrement.

Au terme de cette section, il importe de rappeler que la connaissance du client suppose avant tout que l'entreprise sache communiquer avec lui, qu'elle soit prête à démontrer qu'elle pense à lui, qu'elle a à cœur tous ses intérêts (Kemmer, 1990 ; MacErlean, 1993 ; Struebing, 1996) et qu'elle le considère comme un client à part entière même s'il n'est pas encore un « gros compte » (Horovitz 1990).

3.5- L'état de la situation dans le secteur bancaire commercial

Comme le mentionnent Claudon et Danon (1994), le défi à venir pour les banques est celui de passer d'un marketing de masse à un marketing client. Ce passage peut se réaliser, entre autres, en jouant sur une vision plus profonde de ce qui fait la construction de la relation avec le client. La construction de cette relation et le positionnement de la banque sur son marché exigent de cette institution, selon Dong (1995), le respect de plusieurs règles dont notamment, la connaissance parfaite des clients qui s'étend sur les plans démographique, psychographique, etc.

Toutefois, la présence de certains problèmes dans le secteur bancaire commercial notamment, la rotation des directeurs de comptes pendant une période plus ou moins courte, ainsi que le nombre élevé de clients dans leurs portefeuilles, a un impact important sur le processus de connaissance des clients. Pour remédier à ce genre de problèmes, les auteurs ont suggéré une meilleure approche, celle de la base de données clients (Curry et Stoppa, 1993).

En effet, selon Curry et Stora (1993), toute banque devrait maintenir une base de données contenant des informations sur ses clients et tous ses prospects, mentionnés dans la figure 5. Dans cette base de données, nous retrouvons:

- * l'identité et les caractéristiques des clients,
- * les produits achetés,
- * les facteurs: récence, fréquence et valeur monétaire des achats,
- * les supports qui influencent ou amènent des transactions,
- * l'historique des relations vendeur-acheteur.

Steinborn (1994), a mis l'accent sur l'importance du programme « WPC-based Marketing Customer Information Files » qui représente aux yeux de la communauté bancaire un moyen important pour s'informer et connaître les clients. Ce programme s'appuie sur une base de données mise à jour régulièrement.

Dès lors, même si la banque procède à des rotations continues de ses directeurs de comptes ou qu'elle fait face à un nombre important de clients, la mise à jour de sa base de données sur ses clients lui permet de garder une communication personnelle avec eux et de les connaître parfaitement. Elle l'aide, également, à réaliser un objectif prioritaire à savoir: «créer des liens solides avec les clients, comme le faisaient les commerçants d'antan, et ce même si nous avons 10.000 ou 100.000, voire des millions de clients » (Curry et Strora, 1993).

En conclusion de ce chapitre, nous pouvons dire que la connaissance des clients possède de multiples avantages pour le vendeur, elle participe en grande

partie à construire et maintenir une bonne relation avec les clients. C'est une dimension qui est, du reste, un des facteurs explicatifs de l'orientation vers une approche relationnelle efficace (Ricard et Perrien, 1997). Cependant, il semble qu'il existe encore un manque d'informations empiriques sur le sujet.

Sur la base de toute notre revue de littérature sur l'approche relationnelle et la connaissance des clients, nous allons exposer dans le chapitre suivant, notre cadre conceptuel et notre question de recherche.

Chapitre 4- Question de recherche & Cadre conceptuel

Les chapitres précédents nous ont permis d'étudier l'approche relationnelle et surtout de ressortir toute l'importance de bien connaître le client. Ils nous ont permis, également, de détecter quelques variables qui pourraient influencer le niveau de connaissance qu'a le personnel en contact de son client (un des objectifs de ce mémoire). Plus spécifiquement, il s'agit des variables qui influencent la connaissance du directeur de comptes (puisque notre cadre conceptuel est défini dans le contexte bancaire).

Nous présenterons, dans ce présent chapitre, notre principale question de recherche ainsi que notre cadre conceptuel, dans lequel nous mettons en évidence tous les éléments qui pourraient avoir un lien avec la connaissance du client.

4.1- La question de recherche

Avant de passer à la section suivante dans laquelle nous déterminons les principales variables qui pourraient expliquer et conditionner l'utilisation ainsi que l'efficacité d'une approche relationnelle, nous devons préciser la question de

notre recherche. En effet, à travers notre exploration des thèmes de l'approche relationnelle et de la connaissance des clients, ainsi qu'en se basant sur nos objectifs de départ et du cadre conceptuel que nous projetons d'établir, la présente recherche vise à répondre à la question suivante : quelles sont les variables les plus significatives dans l'explication et la détermination de la connaissance des clients, plus particulièrement dans les échanges banque-clients ?. La matérialisation de cette question de recherche sera mise en perspective à travers la section suivante qui aboutira, à la fin, à une schématisation de notre cadre conceptuel (figure 4.2).

4.2- Le cadre conceptuel

Dans les premiers chapitres de ce présent document, nous avons abordé différents aspects de l'approche relationnelle et de la connaissance des clients. Notre revue de littérature nous a permis de dégager plusieurs facteurs pouvant principalement influencer l'approche relationnelle. Toutefois, dans un contexte relationnel, la connaissance du client est important et pourrait être influencée par certaines variables qui influencent l'approche relationnelle. Dans ce qui suit, nous allons ressortir ces variables.

En fait, la conceptualisation de l'approche relationnelle a suscité l'intérêt d'un bon nombre d'auteurs (Hakansson, 1982; Crosby et al., 1990; O'Neal, 1989; Bowen et Jones, 1986; Frazier et al., 1991; Goodwin, 1986; Teas et al, 1989; Ford et al., 1987; Ricard, 1995; Ricard et Perrien, 1997; Dwyer et al, 1987; Bowen et Bowers, 1986; Dunkelberg et al., 1984; Moriarty et al., 1983; Jackson, 1985; etc.). L'objectif commun des études de ces auteurs était essentiellement de ressortir les facteurs qui semblent, a priori, pouvoir influencer l'utilisation et l'efficacité d'une approche relationnelle.

Toutefois, avant de présenter les facteurs que nous avons recensés et qui pourraient avoir une influence sur la connaissance du client, il est à rappeler que notre cadre conceptuel sera élaboré dans un contexte bancaire. Comme mentionné précédemment, le choix d'effectuer notre recherche dans le secteur bancaire se trouve justifié par plusieurs raisons. En effet, ce secteur de services représente, actuellement, un secteur économique doté d'un poids important par rapport aux autres secteurs d'activités (Rosenblatt et al., 1988). Il s'agit d'un secteur dans lequel plusieurs changements ont été produits à la suite de la déréglementation et aussi des bouleversements technologiques. Tous ces changements ont favorisé l'accroissement de l'intérêt pour une approche relationnelle et continuent de le faire malgré certaines contraintes.

Par ailleurs, pour faciliter la compréhension, nous avons regroupé l'ensemble des facteurs détectés en cinq catégories : l'environnement, la relation bancaire, les directeurs de comptes, la banque et le client et son entreprise. Comme mentionné précédemment, nous voulons explorer la « capacité » qu'ont les variables composant ces catégories à favoriser ou entraver la meilleure connaissance des clients par les directeurs de comptes. Dans les paragraphes suivants, nous présentons en détails ces variables ainsi que leurs liens possibles avec la connaissance du client.

4.2.1- L'environnement bancaire

Le niveau d'hétérogénéité et du dynamisme de l'environnement sont deux caractéristiques ayant fait l'objet de l'étude de Hakansson (1982) et de Ricard (1995). Ces derniers font remarquer que plus l'environnement, constitué principalement par les concurrents, les clients et même les clients des clients, est hétérogène (diversification des clients, pas de ressemblance entre les concurrents, etc.) et dynamique (changement rapide des stratégies de l'entreprise cliente, de leur demande et de leurs goûts, etc.) plus cela favorise l'intérêt et l'efficacité d'une approche relationnelle.

Toutefois, nous pensons, a priori, que ces mêmes facteurs pourraient aussi conditionner le niveau de la connaissance du client par son prestataire (le vendeur).

4.2.2- La relation bancaire

Quant aux éléments liés à la relation qui s'établit entre l'entreprise (la banque dans notre cas) et sa clientèle, Hakansson (1982), Crosby et al. (1990), Frazier et al. (1991), Ricard (1995) et d'autres, nous ont permis de distinguer deux variables importantes, soit la confiance des intervenants et le niveau de conflit entre eux. En effet, d'après ces auteurs, une bonne approche relationnelle demande la présence d'un climat de confiance entre les partenaires, et demande également la bonne gestion des conflits, voire même l'absence de ces conflits.

Qu'en est-il alors de l'impact de ces variables de la relation bancaire, notamment la confiance (qu'a le directeur de comptes envers son client et vice versa) et le conflit, sur le niveau de connaissance que détient le directeur de comptes de ses clients ?

4.2.3- Les directeurs de comptes

Si nous prenons comme champ d'intérêt le secteur bancaire, et comme vendeur (prestataire) le directeur de comptes commerciaux, nous pouvons faire ressortir de notre revue de littérature un certain nombre de caractéristiques qui semblent avoir un impact sur l'utilisation et la performance de l'approche relationnelle.

En effet, à travers les études de Crosby et al. (1990), de Teas et al. (1989), de Ford et al. (1987), de Ricard (1995) et de Perrien et Ricard (1997), nous pouvons constituer une liste de facteurs associés au vendeur en général et au directeur de comptes en particulier. Il s'agit d'abord de variables démographiques (âge et sexe) dont le lien avec la performance de l'approche relationnelle a été jugé faible par certaines études dont celle de Ricard et Perrien, 1997, mais nous n'avons enregistré aucune information sur leur lien avec la connaissance du client. Nous pensons alors que le sexe (féminin : nous pensons que les femmes sont plus relationnelles que les hommes) et l'âge pourraient favoriser positivement le niveau de connaissance des clients par leur prestataire.

De même, certaines caractéristiques professionnelles du directeur de comptes notamment, son expertise (sa compétence professionnelle et ses aptitudes de gestion et de vente) et son expérience antérieure (en termes du nombre d'années) pourraient influencer positivement la connaissance du client.

Les autres variables sont liées au portefeuille de « clients » détenu par le directeur de comptes, à savoir le nombre total des clients avec qui il fait affaires, la durée de la relation entre ces deux partenaires, et aussi la fréquence des rencontres qu'entreprend le directeur de comptes avec sa clientèle, soit pour affaires (ventes de produits/services) ou encore pour des causes sociales (dans le cadre du développement d'une relation intime avec les clients...). Nous supposons que ces variables pourraient influencer le niveau de connaissance du client.

4.2.4- La banque

Certaines variables liées aux caractéristiques et aux politiques de la banque peuvent avoir une influence sur la connaissance du client par le directeur de comptes. Il s'agit, en effet, du niveau de centralisation au niveau de la structure interne de la banque, du taux de rotation du directeur de comptes, de la réputation de fiabilité de cette banque et de l'intégration de la culture client dans son système de valeurs.

4.2.5- Le client et son entreprise

Conformément aux conclusions de certaines études (Moriarty et al., 1983; Jackson, 1985; Ricard et Perrien, 1997; etc), nous avons fait ressortir plusieurs variables spécifiques au client (en tant que représentant de la relation de son entreprise avec la banque) pouvant influencer le niveau de connaissance du client par le directeur de comptes. Il s'agit du sexe du client, de la taille de son entreprise, de son besoin (en marge de crédits), de son niveau de rotation (en tant que trésorier), de sa satisfaction, de ses coûts de transaction et enfin de sa santé financière.

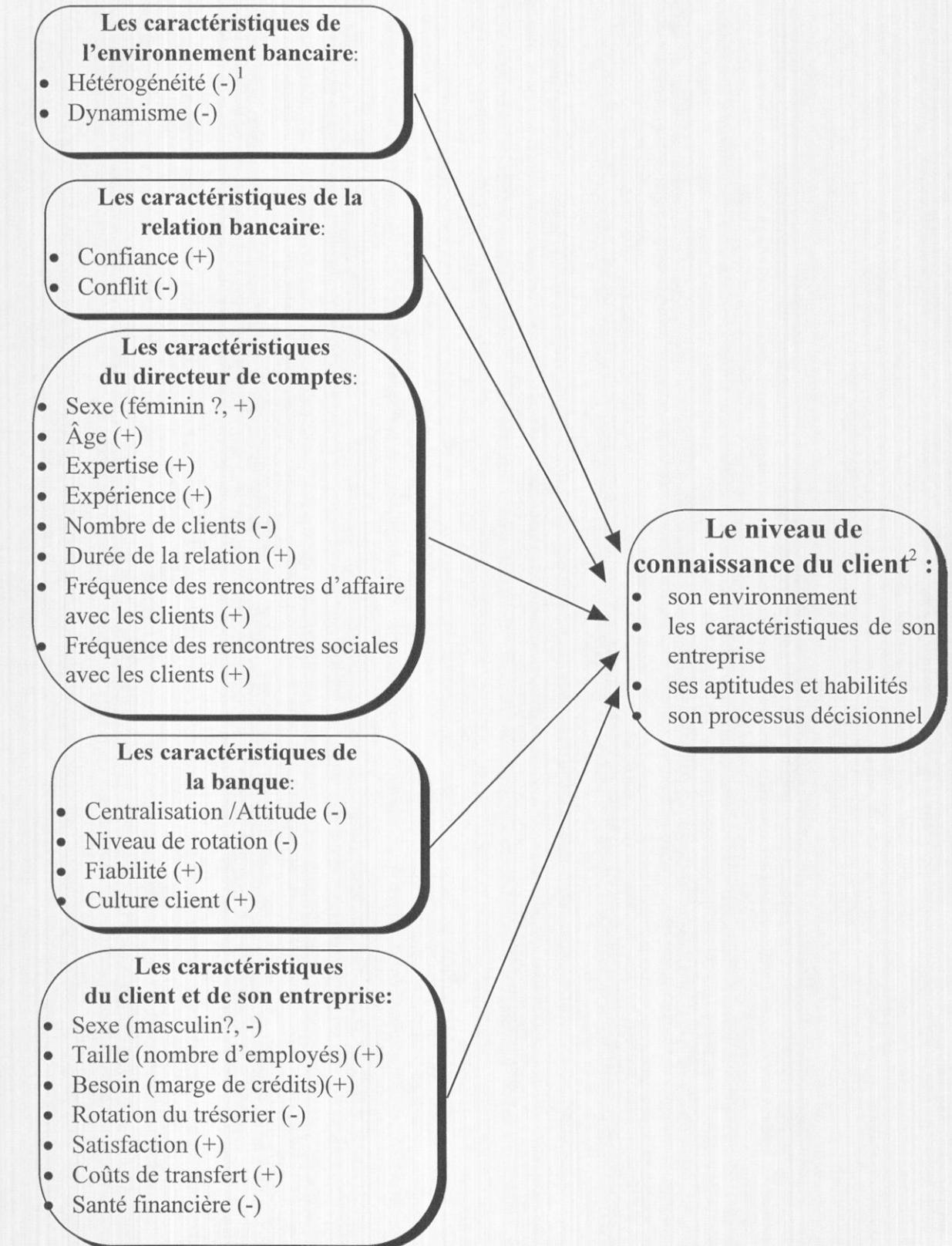
En résumé, nous pouvons représenter dans notre cadre conceptuel, schématisé dans la figure 4.2, tous les liens possibles entre les variables explicitées dans les paragraphes précédents, et la dimension « connaissance des clients ». Dans cette dimension, connaissance du client, il s'agit de connaître, entre autres, l'environnement du client, les caractéristiques de l'entreprise du client, des aptitudes et habiletés du client et de son processus décisionnel (financier).

Dans le chapitre suivant (chapitre 5), nous allons présenter notre méthodologie de recherche, en respectant toutes les étapes requises, et ce afin de

répondre à nos objectifs. Par la suite, nous présenterons dans le chapitre 6 les résultats que nous avons obtenus. Nous terminerons ce chapitre par une discussion de ces résultats.

figure 4.2

Le schéma du cadre conceptuel



1. Les signes entre parenthèses indiquent le sens prévu, a priori, de la relation de la variable et le niveau de connaissance du client.
2. Nous citons quelques aspects fondamentaux à connaître du client

Chapitre 5- La méthodologie

« Toute recherche doit aboutir à une réponse précise, suscitée par une question précise. »
Antoine Léon¹

Après avoir exploré les facteurs qui pourraient influencer la connaissance du client, nous allons exposer notre méthodologie de recherche. Comme mentionné précédemment, la méthodologie préconisée, qui sera présentée ci-après, nous permet d'explorer les différentes perceptions des directeurs de comptes concernant l'approche relationnelle et la connaissance des clients.

Compte tenu de la complexité du sujet et de nos objectifs, nous allons effectuer deux recherches exploratoires, l'une plus quantitative (effectuée au Canada) et l'autre plus qualitative (effectuée en Tunisie). La première est liée à l'objectif de connaître les facteurs qui influencent la connaissance du client. La seconde, pour sa part, consiste à explorer l'importance de l'approche relationnelle ainsi que la pertinence de la dimension de connaissance du client dans le secteur bancaire tunisien (selon les perceptions des directeurs de comptes tunisiens).

¹ Citation prise du livre « Recherche Commerciale / De la problématique à la collecte des données » de Gauthier, B. p.51. 1984

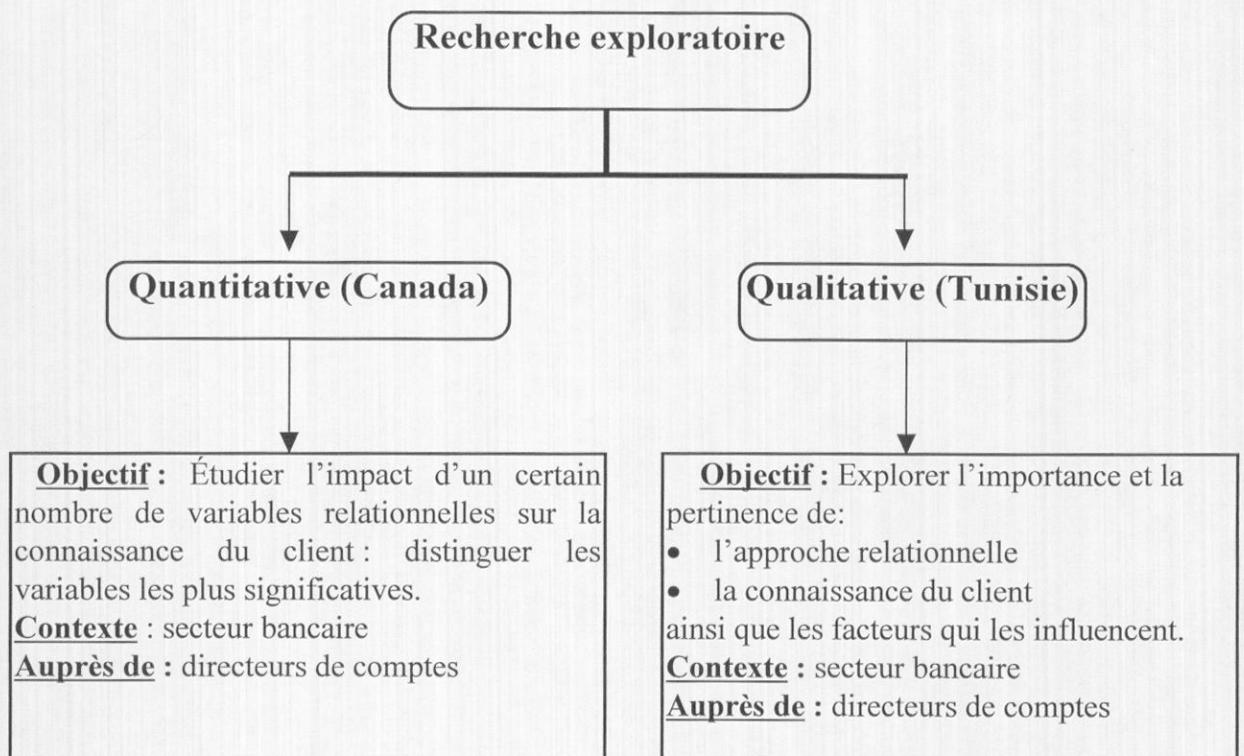
D'effectuer notre recherche plus quantitative dans un premier temps se justifie à plusieurs niveaux. Entre autres, dans les pays industrialisés, il existe déjà une littérature qui nous permet d'avoir une certaine connaissance de l'approche relationnelle et des facteurs l'influencant. Par conséquent, il est plus facile d'entrevoir explorer le concept de connaissance du client, puisque nous avons déjà des acquis. En effet, nous savons déjà qu'il y a un intérêt marqué pour une approche relationnelle et que la connaissance est une des variables qui l'influencent, du moins au Canada.

De plus, il faut mentionner qu'il existe déjà une base de données (de Ricard, 1995) comprenant la perception de plus de 230 répondants parmi les directeurs de comptes de la région de Montréal, sur l'ensemble des éléments identifiés dans notre cadre conceptuel.

Cette recherche nous permettra donc d'avoir des acquis plus solides avant d'aller explorer l'intérêt de l'approche relationnelle ainsi que l'importance de la connaissance du client dans un pays en voie de développement (la Tunisie).

Dans la figure 5, nous mettrons en évidence les deux types de recherches exploratoires, quantitative et qualitative menées dans les secteurs bancaire canadien et tunisien. Dans cette figure, nous précisons entre autres, l'objectif de chacune de ces deux recherches.

Figure 5
Schématisation des deux recherches
exploratoires : quantitative et qualitative



Étant donné alors l'ampleur et l'importance de ce chapitre, nous allons le subdiviser en deux sections afin de décrire clairement chacune des étapes accomplies. Il s'agit, en effet, de présenter dans chaque section la méthodologie poursuivie lors de chacune des deux recherches, autrement dit : la stratégie de recherche, la méthode de collecte de données, la procédure d'échantillonnage, et le processus de traitement des données.

5.1- La méthodologie de la recherche quantitative

Cette première recherche se base sur les données de Ricard (1995) obtenues dans le cadre d'une étude plus large sur les facteurs explicatifs et normatifs d'une approche relationnelle. Comme précédemment mentionnée, cette étude a été effectuée auprès des directeurs de comptes commerciaux, afin de dévoiler leurs perceptions sur le sujet de l'approche relationnelle. Dans les sections suivantes, nous allons présenter en détails les étapes de la méthodologie de cette recherche. Il s'agit, entre autres, de mentionner la stratégie de la recherche poursuivie, la méthode de collecte de données, la procédure d'échantillonnage et la méthode de traitement des données.

5.1.1- La stratégie de recherche

Le choix d'une stratégie s'avère une étape cruciale pour mener à bien les étapes de la recherche. En effet, la stratégie de recherche établit la structure des opérations et la tactique de collecte de données qui permettront l'opérationnalisation de la recherche et l'atteinte des objectifs de la recherche.

Ricard (1995) a opté pour une recherche exploratoire (quantitative) qui se veut principalement théorique puisqu'elle ne vise pas à généraliser ses résultats à

toute la population, mais plutôt à trouver des liens entre les variables (et donc dégager une théorie) afin de mieux comprendre la réalité. L'objectif était de découvrir, entre autres, les perceptions des directeurs de comptes de différents aspects de l'approche relationnelle et des variables qui influencent sa mise en œuvre.

La recherche plus quantitative s'inscrit dans une perspective non expérimentale et se trouve, de ce fait, réalisée sur le terrain. Ceci s'explique en partie par le fait que le chercheur a peu de contrôle sur les variables à l'étude notamment, le niveau relationnel des banques et des directeurs de comptes qui ne peut être contrôlé ou manipulé.

Ainsi, une telle approche exploratoire, non expérimentale, va nous permettre de répondre en partie à nos objectifs.

5.1.2- La méthode de collecte de données

« If you want an answer, ask a question »
Martin Shipman¹

Comme il a été mentionné, cette recherche est plutôt quantitative dont l'objectif, pour le rappeler, est de mesurer la perception des différents répondants de la connaissance des clients et des facteurs pouvant l'influencer.

Puisque nous utilisons les données de la recherche de Ricard (1995), nous devons mentionner que cette dernière a mené une enquête postale alors que le questionnaire était distribué par courrier interne aux différents banquiers (et ce à partir de l'Institut des Banquiers Canadiens: IBC) mais retourné par la poste au chercheur. Ce choix se justifie facilement par la longueur du questionnaire (12 pages) et la nature « personnelle » de certaines questions, entre autres financières. De plus, la participation de l'IBC a probablement permis d'accroître le niveau de participation et a aussi permis de réduire les coûts.

Cependant, le principal désavantage de cette méthode de collecte, a trait au taux de réponse. Pour la recherche de Ricard (1995), le taux de réponse était 41% (voir tableau 5.1.2, pour les détails du calcul de ce taux) ce qui est considéré

¹ Citation prise du livre « Recherche sociale / de la problématique à la collecte des données » de Gauthier, B. p.319. 1984

très bon, et ce compte tenu de la méthode utilisée (enquête postale) et de la longueur du questionnaire.

Tableau 5.1.2
Taux de réponse des directeurs de comptes : recherche quantitative

Directeurs de comptes			
Liste de noms	611		
Non admissibles*	29		
Population réelle	582		
Absences prolongées	29		
N'est pas ou n'est plus à cette succursale	16		
Langue	11		
Mauvaise adresse	3		
Réponses (excluant les non-admissibles)	243		
Incomplets	5		
Questionnaires utilisables	238	41%	Taux de réponse

*

...parce que n'ayant pas de clients commerciaux.

Par ailleurs, nous tenons à rappeler que le questionnaire a été rédigé uniquement en langue française compte tenu que la majorité des directeurs de comptes n'éprouvent pas de difficultés à comprendre le français. Les différents items de ce questionnaire ont été bien choisis afin de dégager clairement les points de vue des répondants et donc de bien mesurer les construits en question (sachant que la plupart des questions sont fermées). Il faut signaler que ce questionnaire a été soumis à un pré-test et vérifié par un expert bancaire (les éléments du questionnaire utilisé dans le cadre de cette recherche sont exposée dans l'annexe B. Il faut signaler que l'ordre des questions ainsi que la numérotation des variables ont été changés dans l'objectif d'accroître la clarté de leur présentation).

5.1.3- La procédure d'échantillonnage

Selon Perrien et al. (1983), la procédure d'échantillonnage doit respecter au moins cinq étapes :

- la définition de la population,
- la détermination du cadre d'échantillonnage,
- la définition de l'unité d'échantillonnage,
- la méthode d'échantillonnage et

- la taille de l'échantillon

Nous allons, dans ce qui suit, décrire chacune des étapes du plan d'échantillonnage à la base de notre recherche.

5.1.3.1-La définition de la population

Étant donné l'importance des institutions financières dans la région de Montréal, de par leur nombre, et de par leur structure concurrentielle, et surtout à cause de l'implication croissante des directeurs de comptes commerciaux de ces institutions dans les relations banque-client, il a été décidé de prendre comme population de référence tous ces directeurs de comptes (611 directeurs de comptes). Ces derniers ont été choisis parmi neuf banques de la même région à savoir la région de Montréal Métropolitain.

5.1.3.2- Le cadre d'échantillonnage*

La consultation de l'Institut des Banquiers Canadiens et le contact direct avec plusieurs succursales bancaires ont permis au chercheur d'établir une liste détaillée des directeurs de comptes commerciaux des banques choisies de la

* Le terme échantillonnage est utilisé pour les fins de présentation, mais n'est pas ici tout à fait approprié puisque nous n'avons pas d'échantillon.

région de Montréal. Dans le but de représenter au mieux toute la population, tous les directeurs de comptes ont été sollicités.

5.1.3.3- L'unité d'échantillonnage

Les décisions liées au choix de la méthode d'échantillonnage ainsi que la taille de l'échantillon dépendent dans une large mesure des décisions concernant l'unité d'analyse la plus appropriée à étudier (Patton, 1990). Dans notre cas, il s'agit des directeurs de comptes commerciaux dans les banques. C'est à ces personnes, considérées comme étant les plus impliquées dans tout ce qui lie la banque à sa clientèle, que le chercheur s'est adressées.

5.1.3.4- La méthode d'échantillonnage

Le choix d'une méthode d'échantillonnage représente aux yeux de tout chercheur une décision critique dans la conception d'une étude. L'approche telle qu'utilisée par le chercheur est basée sur l'interrogation de toute la population. Dès lors, nous ne devrions pas parler d'échantillonnage, comme mentionné précédemment.

5.1.3.5- La taille de l'échantillon

En matière de recherche quantitative, l'échantillon est souvent de taille plus ou moins grande. Cependant, il n'existe aucune règle qui précise la taille exacte de l'échantillon, quelque soit le type de la recherche utilisé (Gauthier, 1984). Dans la présente recherche, dans le but d'avoir un nombre acceptable de répondants, le chercheur s'est adressé à toute la population. Toutefois, comme il a été mentionné précédemment, les résultats ont montré que 238 (41%), sur la liste totale de 582 directeurs de comptes commerciaux admissibles, ont répondu.

5.1.4- La méthode de traitement des données

Il est de mise, de prime abord, de rappeler que le questionnaire se compose, entre autres, de cinq ensembles de facteurs pouvant influencer les différentes dimensions de la connaissance du client. Il s'agit, en effet, de l'environnement bancaire, de la relation bancaire, des caractéristiques du directeur de comptes, des caractéristiques de la banque et des caractéristiques du client et de son entreprise. Dans notre présent travail, nous allons nous contenter d'utiliser les résultats de certains items (variables) et de procéder, dans certains cas, à des transformations de variables (définition de nouvelles variables) à partir d'items déjà définis dans le questionnaire. Par conséquent, de nouveaux ensembles de facteurs vont constituer avec les mesures des items correspondant,

notre base de données. Ces nouveaux facteurs (construits) ainsi que les variables finales¹ servant à leur mesure sont présentés dans le tableau 5.1.4.

Tableau 5.1.4

La liste des construits² et des variables

Construits (α^3)	Variables / énoncés
<u>Environnement</u> <ul style="list-style-type: none"> • Hétérogénéité (0.65) • Dynamisme (0.60) 	<p>(échelle de Likert :à 7 niveaux, allant du pas du tout d'accord à tout à fait d'accord)</p> <p>1.Pour mon client, la manière de produire ou de servir ses clients ne change pas vraiment d'une année à l'autre. 2.L'entreprise de mon client n'est pas du tout diversifiée 3.Les consommateurs de mon client ont tous des besoins très similaires 4.Les concurrents de mon client se ressemblent</p> <p>5.La concurrence et le marché forcent mon client à réajuster ses stratégies fréquemment 6.Mon client doit fréquemment modifier ses produits/services 8.La demande et les goûts des clients de l'entreprise de mon client sont difficiles à prédire</p>
<u>Relation bancaire</u> <ul style="list-style-type: none"> • Confiance (0.53) • Conflit (0.52) 	<p>(échelle de Likert :à 7 niveaux, allant du pas du tout d'accord à tout à fait d'accord)</p> <p>9.Je peux me fier à mon client lorsqu'il me donne sa parole 10.Je suspecte parfois mon client de cacher quelques éléments d'informations importants pour ma banque 11.Le client a confiance en moi 12.Le client peut compter sur ma banque lorsqu'il a besoin de services financiers</p> <p>(échelle de Likert :à 7 niveaux, allant du pas du tout d'accord à tout à fait d'accord)</p> <p>13.Les discussions que j'ai avec mon client génèrent plus de problèmes qu'elles n'en résolvent 14.Les discussions entre mon client et moi sont habituellement très efficaces.</p>

¹ i.e. après les transformations requises pour améliorer, entre autres, la fidélité.

² Tous les construits sont présentés dans le chapitre 4.

³ Alpha de Cronbach (il devrait être > 0.5 , pour que les mesures du construit soient fidèles)

Suite du tableau 5.1.4

<u>Directeurs de comptes</u>	
• Expertise (0.90)	(échelle de Likert :à 7 niveaux, allant du pas du tout d'accord à tout à fait d'accord) 18...je possède la formation requise pour bien le servir 19...je possède de très bonnes connaissances financières 20...je possède une très bonne expérience pratique des analyses financières
• Expérience (0.70)	(Questions ouvertes, à réponses uniques) 21.Depuis combien d'années êtes-vous directeur de comptes pour cette banque 22 et 23.Avez-vous été directeur de comptes dans une autre institution financière auparavant ? (encerclez la réponse) . oui, combien d'années . non
• Sexe (-) ¹	24.Vous êtes de sexe...(encerclez la réponse) : . féminin . masculin
• Âge (-)	25.Quelle est votre année de naissance :...
• Nombre de clients (-)	26.Combien de clients avez-vous au total...
• Durée de la relation(-)	27.Depuis environ combien d'années (ou de mois) vos clients font-ils affaires avec vous comme directeur de comptes :....
• Fréquence des rencontres d'affaires avec les clients (-)	28.En moyenne, combien de fois par année rencontrez-vous votre client... pour affaires ?...
• Fréquence des rencontres sociales avec les clients (-)	29. En moyenne, combien de fois par année rencontrez-vous votre client... pour des activités sociales ?...
<u>Banque</u>	
• Centralisation/Attitude (-)	(échelle de Likert :à 7 niveaux, allant du pas du tout d'accord à tout à fait d'accord) 30.La majorité des décisions que je prends doivent être soumises à l'approbation d'un supérieur
• Niveau de rotation (0.88)	32.À ma banque, le taux de rotation des directeurs de comptes est trop élevé 32a. À ma banque, le taux de rotation des directeurs de comptes est très élevé
• Fiabilité (-)	33.Ma banque a la réputation d'être très fiable

¹ Ce signe implique que le α ne peut pas être calculé puisque n'étant composé que d'une énoncé.

Suite du tableau 5.1.4

<ul style="list-style-type: none"> • Culture client (0.62) 	<p>34.Les besoins de mon client sont importants pour les dirigeants de ma banque 35.Mon client est fréquemment interrogé sur son niveau de satisfaction avec ma banque 38.Ma banque ne prend jamais en considération le commentaire de mes clients 36.Le client reçoit au moins une fois par année un questionnaire lui demandant d'évaluer les services qu'il a reçus</p>
<p><u>Client</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sexe (-) 	<p>41.La personne avec qui vous faites affaires est en général ; de sexe : .féminin .masculin</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Taille (nombre d'employés) (-) 	<p>42.L'entreprise de votre dernier client emploie (approximativement) combien de personnes ?</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Besoin (-) 	<p>43.Quel est approximativement le montant total de la marge de crédit offerte à l'entreprise de votre dernier client par sa principale banque d'affaires ?</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Rotation du trésorier (-) 	<p>44.À votre connaissance, de combien d'années approximativement, votre dernier client est-il responsable des négociations avec votre banque ?</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction (0.92) 	<p>(échelle de Likert :à 8 niveaux, allant du pas du tout d'accord à tout à fait d'accord et ne sais pas) : Selon vous, quel est le niveau de satisfaction de votre client face... 45.à sa relation avec votre banque dans son ensemble 46.aux politiques de votre banque (responsabilité du directeur de comptes, sa limite discrétionnaire, etc.) 47.au service à la clientèle 48.à la gamme des services financiers offerts par la banque 49.aux frais de service 50.aux conditions de crédits 51.à son directeur de comptes 52.au personnel de la banque (échelle de Likert :à 7 niveaux, allant du pas du tout d'accord à tout à fait d'accord). </p>
<ul style="list-style-type: none"> • Coûts de transfert (0.59) 	<p>53.Si mon client change de banque, il devra prendre beaucoup de temps pour expliquer son dossier à son nouveau banquier 54.Il serait facile pour l'entreprise de mon client de changer de banque (échelle de Likert :à 7 niveaux, allant du très mauvais 'très bonne') (échelle de Likert :à 7 niveaux, allant du très mauvaise à très bonne) 56.Diriez-vous que la situation financière de l'entreprise de votre dernier client est... 56a.L'entreprise de mon client représente un investissement risqué</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Santé financière (0.70) 	

Suite du tableau 5.1.4

<u>Variable dépendante</u>	(échelle de Likert : à 7 niveaux, allant du pas du tout d'accord à tout à fait d'accord)
• Connaissance client (0.74)	<p>du</p> <p>58.Je connaît très peu les produits/services de l'entreprise de mon client 60.Je connaît très peu la valeur des garanties demandées à mon client 61.Je comprends très bien les besoins financiers de l'entreprise de mon client 62.Je connaît très bien les aptitudes des gestionnaires de l'entreprise de mon client 63.Je comprends très bien comment les décisions financières sont prises dans l'ensemble de mon client.</p>

La moyenne des coefficients alpha est de 0.70

Remarque:

Tous les items correspondant à ces variables, sont présentés dans l'annexe B, sachant qu'ils sont toujours pris du questionnaire d'origine utilisé par Ricard (1995). Il importe, par contre, de signaler que les noms ainsi que les numéros des variables, utilisés dans la recherche de Ricard (1995), ont été modifiées pour des fins de simplification et de clarté.

5.1.5- La validité et la fidélité des mesures

Dans un souci d'analyser la qualité des instruments de mesures de nos construits et de nous assurer de leur consistance interne et de leur capacité de représenter ces construits, nous avons utilisé dans, un premier temps, le coefficient de Cronbach. En effet, et afin d'aboutir à une valeur acceptable (au moins 0.50) de ce coefficient alpha, nous avons réalisé, au besoin, des

modifications dans le choix des items (voir annexe B) correspondant à chacun de nos construits.

Les valeurs de alpha relatives à notre choix final de nos construits sont illustrées (les chiffres entre parenthèses) dans le tableau précédent (tableau 5.1.4), et sont toutes supérieures à 0.5 (la moyenne de ces valeurs est 0.70). Ce qui est acceptable, compte tenu du faible nombre d'éléments composant, en général, les construits. Néanmoins, il est évident qu'il faudrait, dans de futures recherches, tenter d'accroître la fidélité de certains construits.

Pour nous assurer de la validité de nos construits, plusieurs méthodes complémentaires ont été réalisées notamment, les analyses factorielles et une analyse factorielle confirmatoire (Lisrel) qui permettent de vérifier la stabilité de nos énoncés. Évidemment, notre revue de littérature a précédé ces analyses, la quasi absence de recherches empiriques sur la connaissance du client limite la possibilité d'évaluer la validité , entre autres, nomologique. Malgré ces limites, nous avons poursuivi l'analyse de nos données et les résultats seront présentés au chapitre 6 (section 6.1).

Ainsi, après avoir vu les principales étapes de la recherche quantitative, nous sommes en mesure de présenter, dans la section suivante, la description des

étapes de la deuxième méthodologie de recherche à savoir notre recherche qualitative.

5.2- La méthodologie de la recherche qualitative

Avant d'aborder l'exposé de notre méthodologie de la recherche qualitative qui s'est effectuée en Tunisie, nous avons jugé essentiel de présenter, d'abord, les principales caractéristiques du système bancaire tunisien. En fait, à travers notre perception de ces caractéristiques nous dévoilons, entre autres, l'intérêt des banques tunisiennes pour l'approche relationnelle et la connaissance des clients.

5.2.1- Le domaine d'intervention : une présentation du système bancaire tunisien

5.2.1.1- Une présentation générale

Nul ne peut nier que la Tunisie possède un secteur bancaire développé et moderne par comparaison à d'autres pays notamment les pays en voie de développement (Trad, 1996). Le rôle joué par les banques depuis l'indépendance¹

¹ Indépendance de la Tunisie en 1956

dans le développement économique de tout le pays, a fait d'elles le promoteur, le conseiller, le formateur, le pourvoyeur en cadres, en plus de son rôle traditionnel de bailleur de fonds.

Actuellement, et depuis le début de l'année 1987, le marché bancaire tunisien est devenu plus dynamique. Ce dynamisme peut être expliqué par plusieurs raisons notamment, la liberté accordée aux banques de fixer leurs taux d'intérêt débiteur et créditeur, la suppression du régime de l'autorisation préalable et les possibilités accordées à ces banques de créer de nouveaux produits (Rapport 1995 de la Banque Centrale de la Tunisie).

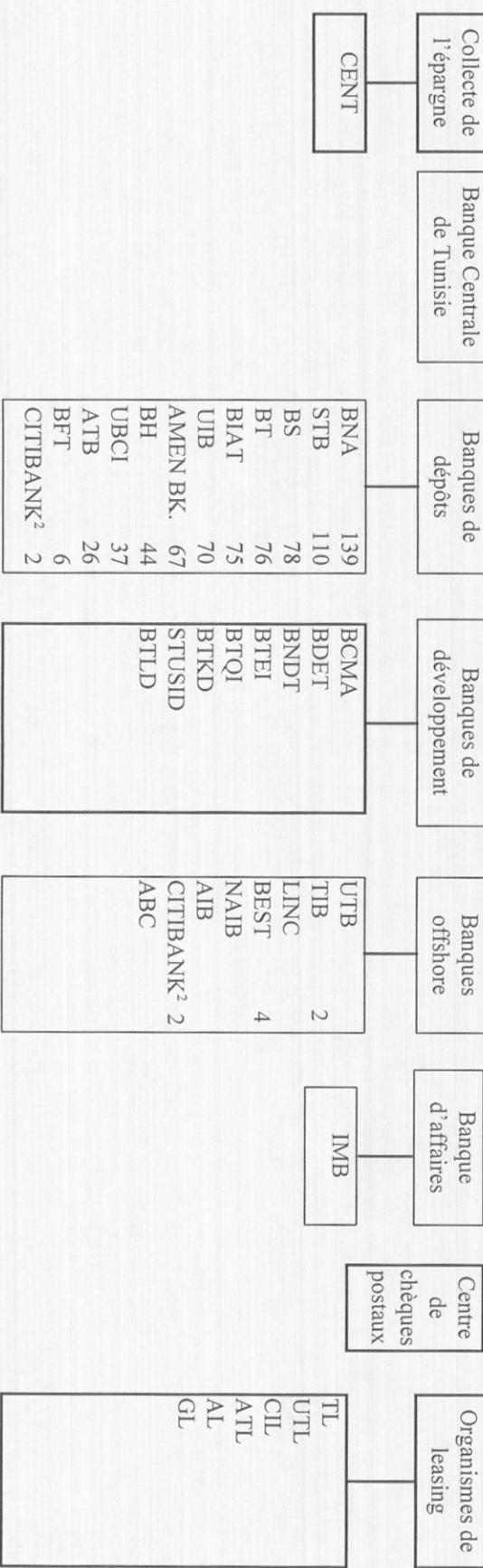
Le système bancaire tunisien¹ comprend, actuellement, outre le système monétaire composé de la Banque Centrale, douze banques de dépôts et un centre des chèques postaux, huit banques de développement, six organismes de leasing (prêt), huit banques offshore (représentations de banques étrangères, installées sur le terrain tunisien), une institution spécialisée dans la collecte de l'épargne et une banque d'affaires (intitulée IMB) (voir la figure 5.2.1.1 ; la liste des noms au complet des institutions financières illustrées dans cette figure, est exposée à l'annexe A).

¹ Des experts étrangers ont classé la Tunisie comme le premier centre bancaire en Afrique du Nord et un des plus grands du monde arabe. Cette réputation a permis à la Tunisie de bénéficier de la confiance de plusieurs banques importantes, qui y ont installé des agences (succursales).

Nous jugeons, par ailleurs, nécessaire de clarifier la distinction qui existe entre les banques de dépôts et celles de développement en rappelant les principaux traits et objectifs de chacun de ces deux types d'institutions financières. La banque de dépôts, comme son nom l'indique, reçoit essentiellement des ressources provenant d'une multitude de clientèles notamment, les particuliers (personnes physiques), les entreprises (publiques ou privées), les organismes ou associations, l'État à travers ses représentations publiques, etc. Ces ressources permettent à la banque de procéder à différentes activités dont principalement l'octroi de crédits à toutes les catégories des clientèles ci-haut mentionnées. Ces ressources lui permettent, également et dans une certaine mesure, de participer comme actionnaire dans plusieurs sociétés, ou encore de participer dans le financement de projets dans divers secteurs d'activités économiques.

figure 5.2.1.1
Le système bancaire tunisien

Système bancaire¹



¹ NB : Pour les banques, les chiffres désignent le nombre d'agences ou de représentations

SOURCE : La Banque Centrale de Tunisie « Statistiques financières » n° 111, juin 1995.

² La citibank possède deux branches d'activité : l'une on-shore et l'autre off-shore.

En revanche, la banque de développement, ou encore la banque d'investissement, se démarque principalement de la banque de dépôts dans la nature des ressources qu'elle reçoit, dans sa politique d'octroi de crédits et dans la nature des activités qu'elle réalise. En effet, étant dans la plupart des cas une institution de coopération avec d'autres pays étrangers, partenaires économiques de la Tunisie, la banque de développement cherche à financer ses activités par différentes ressources. Ces ressources proviennent principalement d'actionnaires des deux pays fondateurs de cette institution, des fruits des investissements réalisés dans le cadre du partenariat et aussi, dans une certaine mesure, des dépôts de sa clientèle locale. Quant à sa politique de crédits, ladite banque ne procède à octroyer des crédits qu'à de grandes entreprises voulant participer au développement économique du pays par la mise en place d'importants projets dans divers secteurs d'activités. Ce type de banque est dès lors créé pour stimuler l'économie nationale soit en prenant elle même l'initiative d'investir dans la réalisation d'importants projets « macro-économiques » ou en encourageant d'autres acteurs (entreprises commerciales ou autres organismes) par le financement de leurs propres projets.

Ainsi, et après avoir montré les principales différences entre ces deux types de banques, nous devons mentionner que quelque soit leur statut, toutes les banques tunisiennes participent, directement ou indirectement, dans le

développement économique du pays, et qu'elles ne peuvent pas être indépendantes de leur clientèle.

Il est capital, par ailleurs, de rappeler que le réseau des agences bancaires installées à travers le territoire tunisien s'est renforcé ces dernières années pour compter plus que 750 unités. De ce fait, il assure une meilleure représentation bancaire auprès de la population, soit approximativement une agence pour moins de 12.000 habitants, ce qui est un taux proche de celui des pays développés.

5.2.1.2- L'intérêt des banques tunisiennes envers le marketing en général et le marketing relationnel en particulier

Le contexte dans lequel opéraient les banques tunisiennes lors de la « tunisification »¹ du système a fait l'objet de multiples changements et réformes. En effet, l'évolution de l'environnement (devenu plus complexe et plus concurrentiel), le développement des moyens de communication et de l'informatique, le nouveau contexte juridique (déréglementation,...) et bien d'autres changements ont mené les banques à se réorganiser pour se prémunir contre les coups d'origine institutionnelle, concurrentielle ou autre. Tous ces

¹ Avant l'indépendance de la Tunisie, le système bancaire était entre les mains des Français à travers certaines filiales de grandes banques françaises telles la BNP, le CFP, etc.

changements ont dû, par ailleurs, bouleverser le travail classique des banquiers tunisiens. Du coup, de nouveaux concepts et de nouvelles exigences ont vu le jour notamment, le concept marketing.

Toutefois, l'orientation totale vers le concept marketing est, jusqu'à nos jours, loin d'être réalisée. En effet, en dépit du lancement de plusieurs produits et services nouveaux (tels que les cartes de paiements électroniques ou la banque à domicile : « phone banking ») et la création de différents moyens de distribution (DAB : Distributeurs automatiques de billets), une incohérence persiste encore entre les différentes politiques du marketing-mix (4 P) au sein de la majorité des banques tunisiennes (Saadaoui, 1995). Cette incohérence est due principalement à l'existence de certains obstacles de types psychologique (la méconnaissance du concept de marketing par les dirigeants, etc.), structurel (le centralisme décisionnel, la structure organisationnelle, etc.) et réglementaire (les contraintes étatiques et réglementaires sur les taux d'intérêt et commissions et sur la création de certains produits et services nouveaux).

Quant au marketing relationnel, nous pouvons prôner, bien que très peu sinon aucune étude n'ait été faite sur ce sujet, que la majorité des banques tunisiennes semblent être beaucoup plus proche du marketing transactionnel que du marketing relationnel. En effet, si nous reprenons les définitions avancées par Berry et Parasuraman (1991) ou encore par Moriarty, Kimball et Gay (1989),

nous nous rendons compte que les caractéristiques de l'approche relationnelle notamment, l'attraction et la gestion à long terme des relations avec les clients, semblent être très peu présentes sinon ignorées à travers les politiques des différents types de banques tunisiennes (banques de dépôts, banques de développement, etc.). Nous constatons que la majorité des responsables bancaires tunisiens possèdent une vision plutôt transactionnelle, qui se matérialise souvent dans la volonté de vendre leurs services à un grand nombre de clients. Cet état de réalité exclut dans la plupart des cas l'esprit de focaliser sur un groupe de clients plus sélectifs et exclut, par conséquent, la volonté de rentabiliser les relations dans leur globalité, en s'attachant, plutôt, à la volonté de rentabiliser les transactions individuelles.

Cependant, certains observateurs¹ croient que malgré cette quasi absence de cette orientation relationnelle dans les banques tunisiennes, il y a, quand même, apparition de certains signes qui mènent à cette approche. Ils ont noté, entre autres, des démarches poursuivies pour une meilleure segmentation du marché ainsi que des efforts, qui commencent à voir le jour depuis très peu de temps, de fidélisation des clients,... tous forment des signes qui expriment indirectement un intérêt croissant pour cette approche (relationnelle).

¹ Nous avons tenu à consulter quelques universitaires et experts bancaires tunisiens afin de dégager leurs avis concernant l'orientation relationnelle des banques tunisiennes.

Pour confirmer ou infirmer ces diverses constatations, et pour répondre à nos objectifs, nous avons jugé important d'effectuer une partie de notre recherche, dans ce pays. Nous tenterons aussi, à travers cette recherche, d'évaluer l'importance de l'élément « connaissance des clients » par les responsables banquiers tunisiens, comme facteur explicatif de l'approche relationnelle.

Comme nous venons de le voir, le secteur bancaire en Tunisie est entrain de subir des changements quant à l'insertion progressive du concept « marketing », particulièrement dans les banques de dépôts tunisiennes. Toutefois ces changements nous amènent à poser des questions sur la manifestation de l'approche relationnelle ainsi que sur l'importance de la connaissance des clients dans l'esprit des directeurs de comptes tunisiens. Dès lors, nous avons jugé intéressant d'aller découvrir la réalité de ces notions dans le contexte bancaire tunisien.

Pour ce faire, nous avons réalisé une recherche exploratoire auprès de deux banques parmi les plus grandes banques de dépôts en Tunisie. En fait, cette recherche veut, d'une part, dégager les tendances des banques tunisiennes, en dévoilant les différentes perceptions de directeurs de comptes commerciaux tunisiens. D'autre part, elle constitue une étude complémentaire à la précédente

recherche (exposée dans la section 5.1) auprès des banquiers canadiens, puisqu'elle nous permet d'établir, en quelque sorte, une vision comparative entre la réalité des banques canadiennes et celle des banques tunisiennes concernant, évidemment, la perception de l'approche relationnelle et le thème de connaissance des clients.

Bref, il s'agit de découvrir si le marketing relationnel est effectivement devenu une variable de décision au sein de l'industrie bancaire tunisienne, selon les directeurs de comptes, et si la connaissance des clients revêt un intérêt auprès des banquiers tunisiens. Pour ce faire, nous allons décrire, dans les pages qui suivent, la méthodologie que nous avons préconisée dans le cadre de cette recherche qualitative, exploratoire.

5.2.2- La stratégie de recherche

Étant donné les objectifs de notre étude, nous avons opté pour une recherche qualitative réalisée sur le terrain dans un cadre non expérimental. Cette recherche nous permet d'améliorer notre compréhension de la situation dans un contexte bien précis. Plus spécifiquement, les observations faites dans le cadre de cette recherche permettent de répondre à un des objectifs soulevés au chapitre 4, se rapportant à l'importance de l'approche relationnelle et la

pertinence de la connaissance du client dans le secteur bancaire d'un pays en voie de développement.

Il convient, cependant, de mentionner que ce type de recherche permet certes la formulation d'hypothèses mais ne peut autoriser de conclusions définitives, ni établir des relations cause-effet entre différentes variables (Deslauriers, 1991), mais là n'est pas notre objectif.

5.2.3- La méthode de collecte des données

Dans le but de recueillir des données le plus directement et le plus près possible du phénomène étudié, qui concerne particulièrement les perceptions des directeurs bancaires tunisiens de l'approche relationnelle et de la connaissance des clients, nous avons opté pour la technique de l'entrevue en profondeur. Il faut signaler, à vrai dire, que le choix de cette technique est aussi justifié du fait que dans le contexte tunisien, les autres techniques de collecte de données telles les enquêtes postales ou par téléphone, nous laissent peu de chances d'avoir des réponses.

Selon Perrien, Chéron et Zins (1983), l'objectif poursuivi lors de l'entrevue en profondeur est d'encourager le répondant à parler librement et à exprimer ses idées sur le sujet étudié. C'est, ce que nous avons fait en nous adressant à nos répondants et en passant avec chacun d'eux, en moyenne, 45 minutes pour l'entretien. Pour ce faire, nous avons réalisé, au préalable, un guide d'entrevue comportant un certain nombre de questions qui servent de grands points de repère (voir annexe D). Notre guide de discussion comprend, en effet, 11 questions ouvertes, constituant autant de jalons pour orienter l'entrevue. Il comprend également 5 autres questions fermées servant à remplir la fiche signalétique de chaque répondant. En élaborant ce guide, nous avons voulu susciter le point de vue du répondant principalement sur l'orientation relationnelle de sa banque, autrement dit sur tout ce qui concerne l'approche relationnelle dans les échanges banque-client, ainsi que sur le thème de connaissance des clients.

Bien qu'il n'y ait pas de modèle unique pour réaliser une entrevue de recherche, l'ordre des questions a son importance (Deslauriers, 1991). Pour cela, nous avons commencé chaque entrevue par des questions portant sur les activités et les préoccupations quotidiennes du répondant. Ce genre de questions n'exige pas d'interprétations, il peut se traduire par de simples descriptions. Ensuite, une fois le contexte établi, nous avons passé aux questions qui ont servi à traduire les opinions, interprétations et sentiments de nos répondants. En effet, les questions

portant sur le thème de l'approche relationnelle se résument dans les cinq points suivants :

- La réalité de l'approche relationnelle dans l'institution ;
- Les avantages de cette approche et les contraintes qui freinent sa mise en œuvre ;
- Les moyens favorisant son implantation ;
- La mesure de satisfaction des clients.

Quant au thème de la connaissance des clients, les questions ont tourné autour des points suivants :

- L'importance de la connaissance des clients et ses avantages ;
- Les moyens favorisant une bonne connaissance des clients ;
- Les obstacles à cette connaissance et les effets du taux de rotation des directeurs.

Avant d'entamer la recherche sur le terrain, nous avons tenu à tester le guide de discussion adopté et notre processus d'entrevue. En effet, une simulation d'entrevue a eu lieu entre le chercheur et sa directrice de recherche afin de discuter et d'ajuster certaines questions en fonction d'une part des réponses obtenues ou des réponses potentielles. Cette simulation a permis, entre autres, au chercheur d'adapter certains concepts à utiliser lors de son entrevue.

Par ce fait, nous avons, tout simplement, essayé d'accroître la validité de l'instrument de recherche élaboré.

Il importe, par ailleurs de noter, qu'à la fin de chaque entrevue, nous avons posé des questions ayant trait à des informations générales sur le banquier, la banque et leur clientèle (ex : nom, titre professionnel, taille de la banque,...).

5.2.4- La procédure d'échantillonnage

Dans n'importe quelle recherche, qu'elle soit qualitative ou quantitative, le chercheur est tenu de préciser les étapes de sa procédure d'échantillonnage.

Dans notre recherche plus qualitative, nous avons suivi les mêmes étapes que celles exposées dans la recherche quantitative. Il s'agit, donc, de préciser la population à étudier, de déterminer le cadre et l'unité d'échantillonnage et, enfin, de préciser la taille de l'échantillon.

5.2.4.1- La définition de la population

Nous avons choisi, comme mentionné précédemment, les banques de dépôts tunisiennes. Ce choix trouve sa justification dans différentes raisons notamment:

- Ces banques occupent une place importante dans le système bancaire tunisien, elles incluent la totalité des fonctions caractérisant une institution financière. En effet, si les banques d'investissement se donnent pour principale mission de financer les projets d'investissements par des prises de participation et par crédit à moyen et long terme, les banques de dépôts, quant à elles, ont une multitude d'attributions dont : la collecte de dépôts, l'accord de crédits, la réalisation à titre d'intermédiaire d'opérations de bourse et de change, la réalisation d'opérations pour le compte de la clientèle (recouvrement, chèques, effets,...) ;
- Les banques de dépôts constituent le groupe le plus important du Système Financier Tunisien. Le montant total des créances et des concours qu'il a apporté à l'économie durant l'année 1995, étant 4 fois plus élevé que celui des autres institutions financières ;
- les banques de dépôts sont caractérisées par une forte implantation territoriale et sont, par conséquent, les seules à pouvoir refléter assez fidèlement la situation économique et sociale du pays.

5.2.4.2- Le cadre d'échantillonnage

La consultation directe de deux banques, considérées parmi les plus grandes banques de dépôts en Tunisie (au total 12 banques de dépôts), à savoir la Banque Nationale Agricole (BNA¹) et la Société Tunisiene de Banque (STB¹), nous a permis de dresser une liste composée de quelques directeurs de comptes commerciaux oeuvrant soit au siège social ou bien dans leurs succursales respectives. Cette liste contient les noms de ces directeurs ainsi que leurs coordonnées.

Comme mentionné précédemment, ce choix de nous adresser à ces directeurs est logique parce que ces derniers représentent, en fait, les membres du personnel qui jouent un des rôles les plus importants dans l'orientation vers un marketing relationnel et donc dans la gestion des relations de leurs banques et leur clientèle (Perrien, Filiatruaut et Ricard, 1993).

Il importe, par ailleurs, de préciser que le poste de directeur de comptes, en tant que tel, est quasi absent dans le langage bancaire tunisien. Nous avons donc sélectionné les personnes les plus en relation avec les clients, sachant que

¹ La BNA consacre 30% de ses activités bancaires dans le secteur agricole, le reste étant dans le secteur commercial. Alors que la STB œuvre presque entièrement dans le secteur commercial.

leurs appellations diffèrent et dépendent des services dans lesquels ils travaillent.

5.2.4.3- L'unité d'échantillonnage

Étant donné l'importance du rôle des directeurs de comptes commerciaux dans la gestion des échanges banques-clients, nous avons décidé de les prendre comme unités d'échantillonnage. Ces individus vont être sollicités pour nous fournir les informations nécessaires.

5.2.4.4- La méthode d'échantillonnage

Pour le rappeler, la méthode d'échantillonnage est la façon de sélectionner les unités d'échantillonnage (Perrien, Chéron et Zins, 1983). Pour ce faire, plusieurs méthodes de sélection sont possibles et l'on distingue principalement les méthodes probabilistes et les méthodes non probabilistes.

Dans le cadre de notre recherche qualitative, nous avons opté pour une méthode non probabiliste, par grappe, pour laquelle l'erreur d'échantillonnage reste inconnue.

5.2.4.5- La taille de l'échantillon

*« Je crois à la vertu de petit nombre, le monde sera sauvé par quelques-uns ».*¹

André Gide

L'approche que nous avons adoptée est qualitative. Ce type d'approche est généralement axé sur des échantillons de taille plus petite et dont les sujets sont la plupart du temps choisis, comme nous venons de le préciser, d'une façon non probabiliste et en fonction des objectifs de la recherche (Patton 1990, Deslauriers 1991).

En effet, dans le cadre de la présente recherche, et compte tenu de sa nature exploratoire, du temps et des moyens limités dont nous disposons, nous nous sommes limités à rencontrer 12 personnes, ayant chacune le statut d'un directeur bancaire. Nous avons estimé que ces personnes pourraient nous offrir une diversité et une qualité d'informations non négligeables. Parmi ces 12 personnes, nous avons obtenu 7 directeurs des deux sièges sociaux de la BNA et de la STB. Les 5 autres sont des directeurs de succursales ou encore, selon l'appellation courante dans le jargon bancaire tunisien, les « chefs d'agence » des deux banques citées. Le tableau 5.2.4.5 présente de manière plus explicite notre échantillon.

¹ Cette citation est tirée du livre « Recherche sociale / de la problématique à la collecte de données » de Gauthier, B.(1984)

Tableau 5.2.4.5
La liste des directeurs de comptes et des directeurs de succursales¹ de l'étude qualitative

Banques	Directeurs de comptes	Services de travail	Directeurs de succursales ²	Région d'activité
BNA	4	1) Qualité Marketing et Relations Publiques 2) Communication, information et Courrier Central 3) Contrôle des Engagements Commerciaux 4) Développement et PME	3	Région du Grand Tunis ³ • Agence Ariana • Agence Le Bardo • Agence El Menzeh
STB	3	1) Exploitation et Marketing 2) Suivi des clients 3) Réflexion stratégique et prospective	2	Région du Grand Tunis ³ • Agence Ben Arous • Agence El Manar
Total	7		5	= 12

5.2.5- Le processus de traitement des données

Étant donné la nature qualitative de la recherche, nous avons fait recours à l'élaboration d'une grille d'analyse. Dans un premier temps, nous avons développé une grille par question. Par la suite, chaque entrevue a été réexaminée

¹ Dans le contexte tunisien, les directeurs de comptes ont un statut supérieur aux directeurs de succursales

² Dans chaque succursale, il n'y a qu'un seul directeur de comptes à savoir le chef de succursale lui-même. Le reste du personnel ne sont que des techniciens financiers et des administratifs.

³ Nous désignons par le « Grand Tunis », l'ensemble des 3 gouvernorats de Tunis, Ariana et Ben Arous. Ils se situent tous dans la capitale.

et l'information se rapportant à chaque question a été regroupée par thème. Cette grille met en évidence les répondants (directeurs de comptes et directeurs de succursale), avec leurs services de travail respectifs, dans les rangées. Les éléments de discussion sont dans les colonnes. Les réponses simplifiées de chaque répondant sont notées dans les cases de la grille. Dès lors, cette grille va nous permettre, par la suite, d'entamer l'analyse des données, qui n'est autre qu'une analyse du contenu de cette grille.

La pertinence de cet outil d'analyse va être mise en valeur lors de la présentation et ensuite de la discussion des résultats, deux étapes qui seront exposées dans les chapitres suivants.

Chapitre 6- La présentation des résultats

Dans ce chapitre, nous allons présenter les résultats des deux types de recherches, quantitative et qualitative. En effet, nous allons exposer dans une première section, les analyses de régression multiple qui ont été réalisées sur les données collectées dans le cadre de la recherche quantitative. Ces analyses ont eu lieu dans le but de distinguer les principales variables ayant un impact sur la connaissance des clients et qui conditionnent indirectement l'efficacité de l'approche relationnelle. Dans la seconde section de ce chapitre, nous allons présenter les résultats de la recherche exploratoire effectuée en Tunisie.

6.1- Les résultats de la recherche quantitative

Cette section présente les résultats des analyses de régressions multiples réalisées sur les données collectées auprès des directeurs des comptes. Étant donné que notre objectif n'est pas de généraliser les résultats sur toute la population, ces régressions vont nous permettre de dévoiler les liens qui pourraient exister entre certains facteurs et la connaissance des clients. Pour cela, nous avons utilisé, en premier temps, une procédure de régression selon la méthode « stepwise¹ », étant donné qu'elle nous permet de connaître les variables qui expliquent de manière significative la variable dépendante, tout en limitant les problèmes possibles de muticolinéarité. Par la suite, nous avons ajusté les résultats trouvés à partir de la méthode « stepwise », en utilisant la méthode « enter² ».

Avant d'expliquer nos résultats, nous tenons à spécifier que nous avons vérifié l'absence de problèmes potentiels reliés à l'analyse de régression notamment, le problème qui concerne la normalité des variables explicatives et

¹ La méthode « stepwise » procède à chaque étape par entrer la variable qui a en même temps la statistique $|T|$ (Student) la plus élevée (donc dont le coefficient est le plus significatif), et un coefficient de corrélation avec la variable dépendante le plus élevé.

² La méthode « enter » consiste à entrer le nombre de variables indépendantes que nous désirons dans le modèle de régression.

des résidus ainsi que les problèmes d'autocorrélation, de multicolinéarité, et d'hétérosécédasticité.

Une vérification à l'aide des statistiques « Kurtosis » et « Skewness » nous a révélé la non normalité de certaines de nos variables explicatives (nous avons trouvé que ces statistiques ne sont pas à l'intérieur de ± 1 , donc ces variables ne suivent pas la loi normale). Pour remédier à ce problème, nous avons procédé à des transformations des variables en question et ce soit en élevant certaines d'entre elles au carré (cas des variables : *conflit, expérience, Sexe du directeur de comptes, Sexe du client, V26, V27, Fréquence des rencontres d'affaires avec le client, Fréquence des rencontres sociales avec le client, fiabilité (V34), V42, V44, Satisfaction du client*) ou encore en appliquant le logarithme à base 10 (cas de *V3*). (voir annexe B, pour l'identification des variables)

Le modèle retenu à la suite de l'application de la procédure « stepwise », en tenant compte de toutes les transformations effectuées, ne présente alors aucun problème de normalité (les valeurs de Kurtosis et de Skewness sont comprises entre -1 et +1), ni d'autocorrélation (le test de Durbin Watson a donné une valeur de 2.15 qui est acceptable selon la table de Durbin Watson), ni de multicolinéarité (les valeurs de la « tolerance » tendent vers l'unité), ni enfin de problème d'hétérosécédasticité (vérification faite en se basant graphiquement

sur la droite « d'Henri » et le « Standardized Scatterplot » qui nous ont paru tout à fait adéquats).

Ainsi, nous allons présenter, dans ce qui suit, tous les résultats obtenus à la suite de la régression faite sur notre variable dépendante à savoir la « connaissance du client » (nommée : *connaissance*). Il est à noter que la procédure de « stepwise » s'est déroulée sur trois étapes (reliées au nombre de variables entrées dans le modèle). Nous retrouvons donc trois variables indépendantes jugées les plus significatives pour expliquer la variance de la variable dépendante « *connaissance* » (tous les résultats par étape de la procédure « stepwise » sont présentés dans l'annexe E)^{*}. Toutefois, nous avons remarqué qu'une quatrième variable indépendante (il s'agit de la variable culture client) pourrait être intégrée dans le modèle étant donné son niveau de signification (prob. Sig T = 0.0517 valeur voisine de 0.05). Nous l'avons effectivement intégré grâce à la méthode « enter ». Le modèle final présente alors une valeur acceptable de la probabilité de la statistique F (Fisher) qui est inférieure à 0.001. Ceci implique que l'apport explicatif de toutes les variables du modèle final est significatif. En effet, 36% ($R^2_{\text{ajusté}}$) de la variance de la connaissance du client est expliquée par les variables retenues dans le modèle.

* Lors de cette première analyse, le « n » étant de 154 à cause du nombre important de variables et donc de valeurs manquantes. Le modèle final avec la méthode « enter » provient de l'analyse d'un échantillon de 236 dû au nombre moindre de variables et donc de valeurs manquantes.

Le tableau 6.1 résume les résultats du modèle final, en présentant le coefficient de corrélation de chaque variable explicative avec la variable dépendante « connaissance », le coefficient de détermination R^2 et celui ajusté $R^2_{ajusté}$, les coefficients (β) standardisés des variables explicatives, la statistique F et le degré de liberté dl du **modèle final retenu**.

Tableau 6.1

**Les variables significatives et les caractéristiques
du modèle final de régression sur « la connaissance
des clients par les DC » : méthode enter**

Variables explicatives ↓	Corrélation avec « connaissance »	Coefficients des variables explicatives (β)	R^2 $R^2_{ajusté}$ F dl
Expertise (exp)	+0.43**	+0.30***	$R^2 = 0.37^{***}$ $R^2_{ajusté} = 0.36^{***}$ F = 33.55*** dl = 4 : 231
Confiance (cofian)	+0.49**	+0.33***	
Fiabilité (cV186)	+0.25**	+0.13**	
Culture client (cultc)	+0.31**	+0.14**	

En effet, dans ce modèle final, nous retrouvons les variables suivantes :

- la première variable est l'expertise du directeur de comptes. Tout comme nous l'avons prévu cette variable a une influence positive sur la connaissance des clients. Son coefficient standardisé (β) est 0.3. Ceci montre que plus le

** $P \leq 0.01$

*** $P \leq 0.001$

directeur de comptes a l'impression qu'il contrôle son savoir faire et détient une bonne maîtrise de ses tâches, plus il considère avoir une bonne connaissance de ses clients.

- La seconde variable entrée dans le modèle est la confiance qu'a le client envers son directeur de comptes. Cette variable a, aussi comme prévu, un effet positif sur la connaissance du client par le directeur de comptes. En effet, le coefficient standardisé (β) est d'une valeur de +0.33. En d'autres termes, selon les perceptions des directeurs de comptes contactés, plus la confiance est forte entre eux et leurs clients, plus ils ont tendance à élargir le champ de connaissance de ces derniers.
- La troisième variable est la fiabilité de la banque. Cette variable a un effet positif sur la connaissance du client par le directeur de comptes, puisque le coefficient standardisé (β) est d'une valeur de +0.13. Cela explique que, plus la banque est dotée d'une bonne réputation d'être fiable, par rapport à ses concurrents, plus cela augmente, selon les perceptions des directeurs de comptes, la connaissance qu'ils ont des clients.
- la quatrième variable est la culture client. En effet, cette variable a un effet positif sur la connaissance du client, puisque le coefficient standardisé (β) est d'une valeur de +0.14.

6.2- La discussion des résultats quantitatifs

Les résultats obtenus lors de l'analyse quantitative, nous permettent de dire que pour influencer la connaissance des clients quatre variables sont plus utiles. Il s'agit en premier lieu de l'expertise du directeur de comptes et de sa qualité professionnelle, qui se matérialisent par sa bonne gestion de portefeuille client, par son habileté de détecter les besoins de son client en financement et en services, etc. En effet, une bonne expertise du directeur de comptes favorise positivement et significativement sa connaissance du client avec qui il fait affaires.

La seconde variable étant le degré de confiance que le client accorde à son directeur de comptes. Pour acquérir une bonne connaissance de sa clientèle, le directeur de comptes doit être, en effet, l'interlocuteur privilégié de cette dernière, et gagner une grande part de la confiance que lui attache son partenaire. Éviter au maximum le mauvais emploi des informations et se placer comme un bon conseiller auprès de la clientèle sont, entre autres, des éléments du secret de cette confiance.

Les deux autres variables qui influencent significativement la connaissance des clients par les directeurs de comptes, sont d'une part la réputation que la banque possède sur le marché et auprès des clients quant à sa

fiabilité, et d'autre part l'importance de la culture client dans la banque. Deux variables qui affectent positivement le niveau de cette connaissance.

Il est de mise de noter que ces quatre variables expliquent 36% (R^2) la variance de la variable connaissance des clients, ce qui représente un taux relativement élevé.

Toutefois, l'absence surprenante de certaines autres variables censées expliquer et influencer la connaissance des clients, pourrait être attribuée au fait que ces variables sont soit fortement corrélées avec les variables retenues dans le modèle ou encore que leur pouvoir d'explication est faible.

En effet, nous pouvons citer l'exemple de la variable conflit qui n'apparaît pas dans le modèle retenu. Bien que nous nous attendions à ce qu'elle influence la connaissance des clients, l'absence de cette variable est due à sa forte corrélation avec les trois variables déjà retenues: la confiance, l'expertise et la fiabilité. Ces corrélations sont respectivement: (-0.41), (-0.36) et (-0.25). En fait, plus il y a de confiance entre les deux partenaires et plus le directeur de comptes maîtrise bien ses tâches, ajoutant la fiabilité de la banque sur le marché, plus cela réduit les possibilités de conflit entre ces deux partenaires. En d'autres termes, le pouvoir explicatif qu'aurait dû avoir la variable conflit a été déjà rapporté par les trois variables sus-indiquées. De même pour d'autres variables notamment, la

satisfaction qui se trouve corrélée en même temps avec les variables confiance (les corrélations respectives sont 0.27) et fiabilité de la banque (la corrélation est de 0.23).

Par ailleurs, nous jugeons important de mentionner le reste des variables qui, contrairement à nos attentes, n'expliquent pas significativement la variable dépendante et donc n'apparaissent pas dans notre modèle final de régression. Ces variables sont présentées selon leur groupe d'appartenance:

- L'environnement et la relation bancaire : hétérogénéité, dynamisme.
- Le directeur de comptes : expérience, sexe, âge, nombre de clients qu'il détient, durée de la relation avec son client, la fréquence de ses rencontres d'affaires et ses rencontres sociales avec son client.
- La banque : centralisation/attitude, niveau de rotation.
- Le client : sexe, taille, besoin, rotation du trésorier, coûts de transfert, santé financière.

Dans la section suivante, nous allons exposer les résultats de la recherche exploratoire, menée en Tunisie, à travers lesquels nous allons vérifier si les mêmes dimensions (expertise, confiance, fiabilité et culture client) vont se retrouver pour expliquer la variable connaissance des clients, selon les perceptions des directeurs de comptes commerciaux.

6.3- Les résultats de la recherche qualitative

Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre précédent, nous avons tenu à commencer nos entrevues en posant des questions portant sur les principales préoccupations de nos répondants en tant que chargés, dans une certaine mesure, de la gestion des comptes commerciaux de leurs clients. En effet, en fouillant dans les réponses recueillies, nous pouvons distinguer, selon les directeurs de comptes (DC) ou les directeurs de succursales (DS), plusieurs types de préoccupations dont les principales sont présentées dans le tableau 6.3.

Tableau 6.3**La liste de quelques préoccupations quotidiennes des DC et des DS**

Directeurs	Les préoccupations quotidiennes
DC	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier le courrier • Coordonner les tâches des différents services • Superviser à partir d'un certain niveau • Gestion du personnel • Sécuriser les opérations du client au niveau financier ou réglementaire • Intervenir pour conseiller et assister le client • Servir le client au mieux et au plus vite possible
DS	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier le courrier départ/arrivée • Régler les affaires courantes ainsi que les opérations ponctuelles et urgentes • Réception de la clientèle • Conseiller et fidéliser le client • Contacter le client pour discuter la baisse des mouvements bancaires

Ainsi, nous constatons qu'aussi bien pour les directeurs de comptes que les directeurs de succursales, le client semble être le centre de leur préoccupation quotidienne. En effet, ces deux groupes de banquiers semblent devoir, d'après leurs dires, bien servir et conseiller le client.

Par ailleurs, les autres principaux constats dérivés de ces entrevues sont exposés dans les sections suivantes :

6.3.1- L'approche relationnelle et la réalité des banques tunisiennes

Avant même d'aborder ce thème de discussion, nous avons cru utile de fournir à chacun de nos répondants, une lettre de présentation accompagnée d'un tableau mettant en opposition les caractéristiques d'une approche relationnelle et celles d'une approche transactionnelle (voir annexe C). Cela a facilité la compréhension du sujet et a enrichi l'argumentation de nos répondants. En effet, et comme l'illustre le tableau 6.3.1, l'approche relationnelle constitue une réalité aux yeux de la plupart des directeurs de comptes contactés (4 sur les 7 directeurs ont approuvé cette idée), ainsi que pour la plupart des directeurs de succursale (4 sur les 5 intervenants). Les principales raisons avancées par ces directeurs (même tableau 6.3.1), tournent autour de certains points notamment, les exigences du contexte actuel, la place importante des clients pour la banque, une nouvelle condition pour réussir... Toutefois, le reste des répondants (3 sur les 7 directeurs de comptes et un parmi les 5 directeurs de succursale) considèrent que leurs institutions ne sont pas encore relationnelles, mais estiment que cela pourrait se réaliser dans le proche futur (voir tableau 6.3.1).

Tableau 6.3.1

**L'approche relationnelle et la réalité des banques tunisiennes,
selon les DC et les DS tunisiens**

L'AR est...	Directeurs	Nombre	Raisons avancées
Une réalité	DC	4 (57%)¹	<ul style="list-style-type: none"> • une des exigences du contexte actuel • la banque ne peut survivre sans ses clients • une nécessité pour réussir les affaires • une des principales préoccupations actuelles
	DS	4 (80%)	<ul style="list-style-type: none"> • Forte concurrence et libéralisation des prix • le client est de plus en plus informé et avisé • la « multibancarisation »² • l'importance du client pour la banque³
Pas encore une réalité	DC	3 (43%)	<ul style="list-style-type: none"> • elle ne se développe qu'avec un bon service à la clientèle • la primauté de l'approche transactionnelle⁴
	DS	1 (20%)	<ul style="list-style-type: none"> • impossibilité d'analyser individuellement les opérations des clients
	Total	12	

Toutefois, si nous comparons minutieusement les chiffres ci-haut mentionnés, nous pourrons supposer l'existence d'une vision plus relationnelle, mais peut-être moins réaliste, des directeurs de succursales de leurs banques, que

¹ Les pourcentages ne sont mentionnés qu'à titre indicatif et ils doivent être utilisés avec prudence puisque nous avons au total que 12 DC interrogés

² selon les dires du directeur de succursale, c'est « ...le fait d'avoir un client traitant avec plusieurs banques à la fois... »

³ cet élément ressort des dires suivants: « ...sans des relations avec le client, nous ne pouvons faire des activités commerciales... »

⁴ « ...l'approche transactionnelle domine pour le moment, mais nous tenons à ce que l'approche relationnelle soit systématique et privilégiée... », selon un des directeurs de comptes.

celle des directeurs de comptes (80% parmi les DS vs. 57% des DC sont pour, et 20% parmi les DS vs. 43% des DC trouvent le contraire).

6.3.2- Les avantages de l'approche relationnelle

La discussion menée avec nos répondants concernant les avantages que tirent ou que pourraient tirer leurs institutions en adoptant une approche relationnelle, nous a permis de dégager plusieurs éléments intéressants. Dans le tableau 6.3.2, nous retrouvons les principaux avantages évoqués par chacun des directeurs de comptes et des directeurs de succursale. (Nous précisons dans ce même tableau, le service d'activité de chacun des directeurs de comptes)

Tableau 6.3.2
Les avantages de l'approche relationnelle selon les DC et les DS tunisiens

Directeur (<i>service</i>)	L'AR permet de...
* DC 1 (<i>Qualité Marketing et Relations Publiques</i>)	* fidéliser et garder une bonne image de marque chez la clientèle © ¹
* DC 2 (<i>Communication, Information et Courrier Central</i>)	* détecter le volume potentiel du marché (A)
* DC 3 (<i>Contrôle des Engagements Commerciaux</i>)	* garantir les crédits et développer la clientèle ®
* DC 4 (<i>Développement et PME</i>)	* rendre le client plus proche de la banque ®
* DC 5 (<i>Exploitation et Marketing</i>)	* personnaliser la relation avec les clients et consolider leurs acquis ®
* DC 6 (<i>Suivi des clients</i>)	* améliorer la qualité du service vis-à-vis le client ®
* DC 7 (<i>Réflexions stratégiques et prospective</i>)	* rentabiliser le portefeuille de la banque et du client en même temps ®
* DS 1	* mieux dispenser les crédits en comprenant mieux le client ®
* DS 2	* mieux assister et orienter le client ®
* DS 3	* fidéliser et maintenir la clientèle ®
* DS 4	* avoir des relations personnelles avec le client et profiter du bouche à oreille (A+R)
* DS 5	* répondre aux exigences du client ®

Dans la foulée de ces constats, il est de mise de signaler la convergence des points de vue de tous les directeurs contactés quant à l'utilité et l'importance de l'approche relationnelle au sein de la banque. Les principaux éléments qu'évoquent nos répondants sont reliés au maintien (41.67% des répondants perçoivent que l'approche relationnelle permet de conserver la relation avec les clients) et au renforcement de la relation avec la clientèle (50% des répondants identifient des éléments tournant autour de cette dimension).

¹ Les lettres entre parenthèses représentent les différentes phases du processus relationnel proposé par Berry (1995), à savoir : attirer (A), conserver ou maintenir ©, et renforcer ®.

Il est à signaler que l'approche relationnelle a été même considérée comme étant « ...une stratégie voire même une composante fixe du métier du banquier du fait qu'elle va rentabiliser toutes nos affaires avec nos clients actuels et potentiels... ». Malgré ces dires, notés plusieurs fois par nos répondants, l'ensemble des directeurs n'ont pas ignoré la présence de certaines contraintes freinant la mise en œuvre de l'approche relationnelle.

6.3.3- Les contraintes de l'approche relationnelle

Chacun de nos répondants a évoqué plusieurs types d'obstacles pouvant freiner l'implantation d'une bonne approche relationnelle dans l'institution bancaire. Ces obstacles sont principalement liés à la banque elle-même, au client et au banquier ou directeur bancaire en question. Dans le tableau 6.3.3, figurent les plus importantes contraintes selon chacun des directeurs de comptes et des directeurs de succursales interviewés.

Tableau 6.3.3**Les contraintes à l'approche relationnelle selon les DC et les DS tunisiens**

		n = nombre de directeurs (%)	Les contraintes
DC	n=3 (43%)	* absence d'un état d'esprit marketing dans la banque	
	n=2 (28%)	* quand le client met la banque en impossibilité de le satisfaire	
	n=2 (28%)	* quand le client ne sait pas gérer sa relation avec sa banque et désire la mettre en position de chantage	
	n=1 (14%)	* le comportement du client et sa culture	
	n=6 (85%)	* absence totale d'un poste « chargé de clientèle »	
	n=6 (85%)	* absence de « gestionnaire de comptes »	
	n=2 (28%)	* non qualification du directeur	
	n=4 (80%)	* problème de temps : grande charge de travail pour le chef d'agence (succursale) et absence de gestionnaires de comptes	
DS	n=3 (60%)	* manque de décentralisation au niveau des agences bancaires	
	n=2 (40%)	* peu de compétence professionnelle	
	n=2 (40%)	* manque d'organisation	
	n=4 (80%)	* mauvaise foi du client et mauvaises informations	

Force est de constater, parmi cette liste de contraintes, l'étonnante absence de ce que nos répondants appellent « un gestionnaire de comptes » ou encore « un chargé de la clientèle » (85% des directeurs de comptes et 80% des directeurs de succursales ont avancé cette idée). En effet, et pour le rappeler, les directeurs soumis à notre étude sont chargés de plusieurs affaires entre autres le dossier clientèle, et cela se manifeste dans la quasi globalité des banques tunisiennes (contrairement à ce que l'on peut l'observer dans les banques canadiennes). Dès lors qu'il n'existe pas un poste de responsabilité pour s'occuper principalement des relations de la banque avec sa clientèle et de la gestion des échanges avec eux, cela rend l'institution bancaire, selon certains de nos répondants, incapable de mettre en œuvre une bonne approche relationnelle.

Au contraire, elle va continuer à favoriser une approche purement transactionnelle.

De plus, trois autres contraintes importantes ont été soulevées par nos répondants à savoir l'absence d'un vrai esprit de marketing dans nos institutions financières (43% des DC contactés), le problème de décentralisation au niveau des succursales bancaires (60% des DS contactés) et surtout la mauvaise foi du consommateur et les mauvaises informations (80% des DS ont soutenu cette contrainte). Tous ces éléments constituent selon les perceptions de nos répondants des obstacles à la mise en place de l'approche relationnelle dans leurs banques.

6.3.4- Pour faciliter l'implantation de l'approche relationnelle

Dans le but de favoriser la mise en œuvre d'une approche relationnelle dans la banque tunisienne, nos répondants ont tout simplement suggéré d'éliminer l'ensemble des obstacles que nous venons de mentionner, et de proposer, entre autres, la création de gestionnaires de comptes. En effet, le tableau 6.3.4.1 met en évidence les propositions de chacun de nos répondants concernant ce thème de discussion.

tableau 6.3.4.1**Les éléments facilitant la mise en œuvre de l'AR selon les DC et les DS tunisiens**

		n = nombre de directeurs (%)	Pour faciliter l'implantation d'une approche relationnelle, il faut...
DC	n=3 (43%)	* créer un état d'esprit marketing au sein de la banque	
	n=2 (28%)	* veiller à la formation et la qualification des directeurs	
	n=5 (71%)	* créer des commerciaux et leur apprendre à gérer la relation avec la clientèle (former le personnel en contact)	
	n=5 (71%)	* faire des visites à courtoisie auprès des clients	
	n=6 (85%)	* créer des gestionnaires de comptes	
	n=5 (71%)	* un aménagement de l'espace dans la banque ou l'agence afin de favoriser le contact direct banquier-client	
DS	n=4 (80%)	* être à l'écoute du client et créer des chargés de clientèle	
	n=3 (60%)	* renforcer la conscience professionnelle et la délégation du pouvoir	
	n=4 (80%)	* renforcer la confiance entre le directeur et le client	
	n=2 (40%)	* augmenter le degré d'honnêteté du responsable: la transparence	
	n=4 (80%)	* former un personnel de contact plus qualifié	

Nous constatons via ces différentes réponses que les principaux moyens pour faciliter la mise en place d'une approche relationnelle dans les banques tunisiennes sont reliées essentiellement à la création de gestionnaires de comptes et des chargés de clientèle (85% des DC et 80% des DS), la formation du personnel en contact et des commerciaux (71% des DC et 80% des DS), l'aménagement de l'espace dans la banque et dans les agences (71% des DC) et le renforcement de la confiance entre les deux partenaires : le banquier et son client (80% des DS).

Par ailleurs, l'importance de la dimension satisfaction des clients nous a amené à chercher à faire ressortir les points de vue de nos répondants quant à la manière de la connaître. En effet, le tableau 6.3.4.2 illustre l'avis de chacun des directeurs de comptes et de succursale rencontrés concernant la mesure de cette dimension.

tableau 6.3.4.2

Les façons de mesurer la satisfaction du client selon les DC et les DS tunisiens

n = nombre de directeurs (%)		le niveau de satisfaction des clients est mesuré...
DC	n=6 (85%)	* à partir des manifestations des clients
	n=5 (71%)	* en se déplaçant sur le terrain pour voir les lacunes des clients
	n=4 (57%)	* à partir du développement des dépôts du client et le contrôle de ses opérations bancaires
	n=4 (57%)	* par un contrôle régulier du dossier client
	n=6 (85%)	* en traitant les réclamations du client
DS	n=4 (80%)	* à partir des manifestations des clients et le contrôle de ses réactions.
	n=4 (80%)	* à partir de la fermeture du compte client
	n=3 (60%)	* en maintenant les contacts directs et le suivi régulier des clients
	n=4 (80%)	* par un suivi régulier des réclamations des clients

À la lumière des ces constats, la manifestation des clients auprès des responsables bancaires, le contrôle de leurs réactions et le traitement de leurs réclamations, semble être les critères les plus importants pour la plupart de nos répondants afin de vérifier si le client est satisfait ou non (85% des DC et 80%

des DS). Nous pouvons ajouter à cela, la nécessité d'aller vers le client et de procéder à ce que les directeurs de la BNA appellent, des « opérations à bras ouverts » (71% des DC et 60% des DS encouragent ces opérations de contacts directs avec les clients). En effet, ce genre d'opérations constitue selon les dires d'un de nos répondants, « ...une façon d'aller vers le client avant même que le problème surgit,...c'est une volonté de notre part de rendre notre clientèle toujours satisfaite... ».

6.3.5- La connaissance des clients: Quoi connaître et dans quels intérêts ?

Le thème de la connaissance des clients ne semble pas être une nouveauté pour les directeurs de comptes commerciaux contactés. Toutefois, ce thème a été considéré, dans la majorité des cas, comme étant encore dans son stade embryonnaire. À dire vrai, la plupart sinon la totalité de nos répondants ont accordé une grande importance à la connaissance, que ce soit « objective » ou « subjective », des clients avec qui la banque fait affaires.

La liste des éléments à connaître chez les clients, selon les directeurs de comptes et les directeurs de succursales contactés, est présentée dans le tableau 6.3.5.

tableau 6.3.5**Les éléments de la connaissance des clients selon les DC et les DS tunisiens**

		n = nombre de directeurs (%)	Les éléments à connaître chez les clients
DC	n=2 (28%)	* le comportement du client envers la banque	
	n=5 (71%)	* tous les éléments objectifs et subjectifs du dossier client	
	n=4 (57%)	* les garanties , risques financiers et situation personnelle du client	
	n=4 (57%)	* le dossier technique du client et son dossier moral	
	n=3 (43%)	* organisation, surface financière et confiance du client envers le banquier	
	n=4 (57%)	* les garanties du client et aussi sa personnalité	
DS	n=4 (57%)	* les traits de la personnalité du client, mais « ...pas tous les clients »	
	n=3 (60%)	* le domaine d'affaires du client, son profil et sa surface financière	
	n=4 (80%)	* origine, personnalité, formation, expérience et environnement du client	
	n=4 (80%)	* taille, la solvabilité, la situation socio-économique et la moralité du client	

En fait, tous ces éléments de réponses peuvent se résumer en deux types de connaissance : la connaissance des éléments objectifs et la connaissance des éléments subjectifs de tout ce qui se rapporte au dossier client. En effet, les éléments objectifs sont en rapport avec les garanties du client, sa solvabilité, son organisation, ses risques financiers, etc. (57% des DC et 80% des DS). Tous ces éléments constituent, en d'autres termes, la connaissance financière du client et sont fréquemment abordé par les banquiers tunisiens. Alors que les éléments

subjectifs sont en rapport avec la moralité du client, son historique, son âge, son état de santé, sa confiance envers le banquier, etc. (57% des DC et 80% des DS).

Par ailleurs, nous avons remarqué que selon nos répondants, la connaissance de tous ces éléments facilite d'abord la prise de décision au sein de la banque (par exemple, savoir le temps idéal pour accorder des crédits aux clients), et elle permet, également, à la banque de réaliser de meilleurs scores par rapport aux concurrents.

6.3.6- Pour bien connaître les clients

Comme nous venons de le voir, la connaissance des clients par la banque est importante aux yeux de nos répondants. Cependant, la question qui se pose est de déterminer les moyens nécessaires pour mener à bien cette connaissance. Les réponses que nous avons collectées à ce sujet, sont regroupées dans le tableau 6.3.6, et ce selon chacun des types de nos interviewés.

tableau 6.3.6

Les moyens nécessaires pour bien connaître les clients selon les DC et les DS tunisiens

n = nombre de directeurs (%)		Pour bien connaître les clients, il faut...
DC	n=2 (28%)	* examiner la situation du client : diagnostic de toute l'affaire entreprise avec le client
	n=4 (57%)	* procéder à une segmentation de la clientèle
	n=4 (57%)	* établir une bonne politique de recouvrement
	n=6 (85%)	* créer des services spécialisés dans les relations directes avec clients
	n=5 (71%)	* contacter le client de façon régulière
	n=6 (85%)	* créer un fichier commercial des clients : informatisé et actualisé
DS	n=2 (40%)	* exploiter le téléphone, le fax, le courrier...
	n=3 (60%)	* voir la zone du client et se rapprocher de lui
	n=3 (60%)	* collecter les informations auprès des organismes spécialisés
	n=4 (80%)	* contacter régulièrement les clients
	n=4 (80%)	* se méfier des mauvaises informations

D'après les réponses de nos répondants, les principaux moyens nécessaires pour bien connaître les clients se rapportent principalement à la création d'un fichier commercial (une base de données) sur les clients qui soit informatisé et régulièrement mis à jour ainsi que la création de services spécialisés dans les relations avec les clients, et cela sous-entend la création de chargés de clientèle (85% des DC). De plus, nos répondants suggèrent le contact régulier auprès des clients afin de collecter les informations nécessaires tout en se méfiant de celles qui peuvent être douteuses (les mauvaises informations) (71% des DC et 80% des DS confirment cette idée).

6.3.7- Les limites de la connaissance des clients

Le processus que devrait poursuivre chaque directeur de comptes commerciaux afin de se rapprocher et de mieux connaître la clientèle, n'est pas privé d'obstacles ou de limites. Cela a été, en fait, dégagé à partir de la discussion menée avec nos répondants. La liste des principales limites est présentée dans le tableau 6.3.7.

tableau 6.3.7

Les limites de la connaissance des clients selon les DC et les DS tunisiens

		n = nombre de directeurs (%)	Les limites de la connaissance des clients
DC	n=5 (71%)	* peu de transparence des clients (mauvaise foi): informations inexactes	
	n=4 (57%)	* absence du savoir communiquer: de l'expression ou la discussion	
	n=6 (85%)	* absence de responsables qualifiés et de confidentialité professionnelle	
	n=6 (85%)	* nombre élevé de clients et manque de contacts avec eux	
	n=5 (71%)	* mauvaise circulation de l'information	
DS	n=4 (80%)	* nombre élevé des clients ¹	
	n=4 (80%)	* peu de transparence des informations fournies par les clients ou les responsables concernés	
	n=3 (60%)	* le niveau de confiance ²	
	n=4 (80%)	* mauvaise gestion de l'espace dans les agences et mauvaise gestion du temps	
	n=4 (80%)	* responsables non qualifiés et le peu de confidentialité	

¹ L'effectif des clients par an pour la BNA est de l'ordre de 27000, alors que celui de la STB est de 18000 clients (selon les chiffres donnés par les responsables des deux banques, pour 1995)

² Notons les dires de ce directeur de succursale (DS 3) : «...c'est un élément clé, c'est la base de la relation personnelle. Cependant, nous devons faire confiance jusqu'à un certaine limite, sinon un des deux partenaires va abuser de la relation...»

S'il y a une constatation à formuler à partir des réponses données par nos répondants concernant les limites de la connaissance des clients, c'est que la majorité des directeurs se mettent d'accord que le manque de qualification des responsables et le nombre élevé des clients entravent cette connaissance (85% des DC et 80% des DS). De plus, les DS évoquent une autre limite importante à savoir la mauvaise gestion de l'espace et du temps dans les succursales bancaires (80% des DS contactés).

Toutefois, l'élimination de ces limites reste encore, selon nos répondants, un défi à surmonter par la majorité des banques tunisiennes. Parmi les principales suggestions qu'ils ont tenu à nous rappeler, nous retrouvons la création de centres de formation bancaire pour les cadres de leurs institutions. Cela permettrait, entre autres, l'enseignement de certaines normes de communication et d'établissement des relations avec les clients.

En outre, ils ont suggéré une délégation poussée du pouvoir aux directeurs de comptes et aux directeurs de succursales, ce qui selon eux permettrait de faciliter la prise de décision notamment, dans le cadre de l'accord des crédits.

Dans le chapitre suivant, nous allons présenter les conclusions de notre travail, et mettre l'accent sur les principaux résultats que nous venons d'exposer

à travers les sections précédentes. De même, nous allons dégager certaines des limites que nous avons rencontrées durant notre recherche, ainsi que des voies futures de recherche pouvant être entreprises à travers d'autres études.

Chapitre 7- Conclusions, Limites & Avenues de recherche

Dans ce chapitre, nous présentons les principales conclusions de nos résultats obtenus à partir de nos analyses de régression multiple (recherche quantitative) et des entrevues réalisées en Tunisie (recherche exploratoire) auprès des directeurs de comptes commerciaux. De plus, comme toute recherche à caractère théorique ou empirique, nous allons ressortir les limites ainsi que les avenues futures possibles de notre présent travail.

8.1- Les conclusions

L'intérêt pour une approche relationnelle prend de plus en plus d'importance auprès des chercheurs et académiciens. Établir, en effet, des relations privilégiées et durables avec les clients devient aux yeux de plusieurs entreprises une nécessité pour surmonter d'une part les exigences croissantes des consommateurs et d'autre part les menaces de la concurrence. Toutefois, quelques études ont été préconisées afin de déterminer les facteurs qui favorisent l'établissement de ces relations et qui conditionnent, par conséquent, le succès de l'approche relationnelle. Parmi ces facteurs, nous retrouvons une dimension importante pouvant influencer cette approche, à savoir la connaissance des clients (Ricard et Perrien, 1997).

Le présent travail a tenté, en effet, de mettre l'emphase sur cette dimension, sa définition et son intérêt, et aussi d'étudier toutes les variables qui pourraient l'influencer dans un contexte relationnel. Le contexte que nous avons choisi comme terrain de recherche est, en effet, celui du milieu financier, aussi bien au Canada qu'en Tunisie, et ce auprès des directeurs de comptes commerciaux.

Notre revue de littérature nous a permis de dégager un certain nombre de variables que nous avons regroupées en cinq catégories : l'environnement, la relation bancaire, la banque, le client et les directeurs de comptes. Sur l'ensemble de ces variables, nous avons réalisé des analyses de régression en vue d'expliquer la variance de la variable dépendante: la connaissance du client (*« connaissance »*).

En effet, ces analyses nous ont révélé l'existence de quatre variables qui influencent significativement et positivement la connaissance qu'a le directeur de comptes de son client. Il s'agit de l'expertise du directeur de comptes ; la confiance que le client a en sa banque ; la fiabilité de la banque et la présence d'une culture client dans cette institution. En fait, 36% ($R^2_{ajusté}$) de la variance de la variable « *connaissance* » est expliquée par ces quatre variables.

Ainsi, plus le directeur de comptes maîtrise sa profession et se montre expert dans sa discipline, plus il est à l'aise pour recueillir toutes les informations

qui lui permettent de bien connaître son client. Cela rejoint, dans une certaine mesure, les propos de Smith (1991), selon lesquels, une bonne connaissance du client dépend, entre autres, de l'habileté du personnel en contact (ici, le directeur de comptes) et de sa capacité à « pénétrer » dans les affaires internes de chaque client.

Également, nous pouvons supposer que plus le client accorde sa confiance en son directeur de comptes, plus ce dernier (le directeur) est favorisé d'avoir une bonne connaissance de ce client. Ce résultat vient confirmer certaines études antérieures notamment celles de Hakansson (1982), Crosby et al. (1990), Dunkelberg et al. (1984) et d'autres. Il va sans dire qu'avec la confiance, il y a de fortes chances que la relation entre les deux partenaires ne connaisse pas ou peu de conflits ou de perturbations. Ce qui explique, d'ailleurs, l'absence de la variable conflit dans le modèle retenu (la corrélation de la variable confiance avec la variable conflit est de -0.40).

De même, nous pouvons assumer que plus la banque bénéficie d'une fiabilité reconnue dans son milieu, et plus elle est dotée d'une culture client au sein de son système de valeurs, plus il est opportun pour le directeur de comptes de mieux connaître sa clientèle. Ces résultats ne divergent pas de ceux obtenus par d'autres études notamment, l'étude de Perrien, Filialtrault et Ricard (1992).

Ce sont, dès lors, ces facteurs (l'expertise, la confiance, la fiabilité et la culture client) qui sont explicatives de la connaissance des clients par les directeurs de comptes.

Par ailleurs, notre recherche exploratoire menée en Tunisie (pays en voie de développement) auprès des directeurs de comptes et des directeurs de succursales, nous a dévoilé une multitude de constats, dont certains rejoignent les résultats ci-haut mentionnés.

De prime abord, il importe de mentionner l'importance qu'accorde la majorité de nos répondants à la mise en place d'une approche relationnelle dans leurs banques, et de noter aussi leur conscience des avantages qu'ils pourraient tirer du succès de cette approche. Toutefois, malgré cette conscience, une partie non négligeable de ces directeurs (3 sur 7 des directeurs de comptes et 1 sur 5 des directeurs de succursales) affirment que cette approche n'a pas encore atteint le stade opérationnel dans leurs banques. Les raisons qu'ils ont avancées évoquent principalement l'absence d'un personnel chargé de la relation avec la clientèle (c'est à dire l'absence de gestionnaires de comptes). Ceci montre bien l'importance du rôle de ce personnel pour le succès de l'approche relationnelle, et rejoint ce que mentionnent plusieurs auteurs notamment, Moriarty et al. (1983) ou encore Perrien et Ricard (1994), quant à l'utilité de ce personnel. L'implantation d'une bonne approche relationnelle passe, alors, selon la majorité

de nos répondants par la création et la formation de gestionnaires de comptes, et aussi par d'autres éléments dont les plus importants concernent l'aménagement de l'espace dans les banques / succursales, le renforcement de la confiance entre les deux partenaires et la délégation du pouvoir au niveau des succursales bancaires. Ces constats rejoignent aussi ceux formulés par Perrien et Ricard (1995).

En second lieu, cette recherche (en Tunisie) confirme que la connaissance du client et de ses besoins est une dimension qui figure parmi les priorités des directeurs contactés, mais qui reste encore dans son stade embryonnaire (du moins selon la majorité de nos répondants). Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre 3, cette dimension se rapporte à plusieurs types d'éléments liés au client et de son entreprise (Francesc, 1996). En fait, nous avons remarqué que les directeurs de comptes et de succursales tunisiens distinguent la connaissance subjective de celle objective. En effet, selon leurs perceptions, il est nécessaire pour le responsable bancaire notamment, celui qui se charge de la clientèle, de connaître d'abord le dossier technique (la solvabilité, les garanties, etc.) du client et de son entreprise, et aussi de disposer d'informations complètes sur la moralité, la personnalité et tous les traits subjectifs de ce client. En d'autres termes, comme le mentionnent Treacy et Wiersema (1993), il s'agit de tout savoir du client. Toutefois, il reste à déterminer les moyens ainsi que les facteurs

qui pourraient conditionner une bonne connaissance de tous ces éléments liés au client.

La création de services spécialisés dans les relations directes avec les clients et la création d'un « fichier commercial » (informatisé et actualisé) semblent être les deux plus importantes stratégies, proposées par les directeurs de comptes, en vue de bien connaître les clients. En fait, ceci converge avec ce qui a été proposé par Steinborn (1994) concernant le lancement du programme « WPC-based Marketing Customer Information Files » qui s'appuie sur une base de données et qui sert à mieux s'informer et bien connaître le client.

De plus, la majorité de nos répondants (les directeurs de comptes et les directeurs de succursales) ont mis l'accent sur l'importance des contacts réguliers avec les clients (un élément soutenu par Kemmer, 1990 ; MacErlean, 1993 et Struebing, 1996) et surtout le maintien d'une confiance et d'une transparence avec eux. Ces actions devraient, selon ces répondants, faciliter la collecte d'informations sur le client et sa connaissance. Ceci rejoint, en partie, les résultats de nos analyses de régression concernant notamment, l'impact significatif et positif de la confiance qu'a le client en sa banque, sur la dimension « connaissance ».

D'autres facteurs ont été identifiés à partir de la liste d'obstacles et limites précisés par nos répondants, et qui peuvent influencer la connaissance du client. En effet, nous avons retrouvé parmi les limites à la bonne connaissance du client, un facteur important à savoir la qualification professionnelle ou encore l'expertise des responsables. Ce facteur a été considéré comme une variable significative à travers les résultats des analyses de régression. L'absence de personnel qualifié pourrait, en effet, entraver le processus de connaissance des clients.

De même, la taille élevée du portefeuille clients est un autre facteur qui, selon la majorité des répondants tunisiens limite la connaissance du client par le responsable bancaire. Toutefois, il faut rappeler que cet élément n'était pas significatif dans notre analyse de régression (auprès des directeurs de comptes canadiens) étant donné son faible apport significatif dans l'explication de la variance de la variable « *connaissance* ». Cette différence dans les perceptions, entre les responsables bancaires tunisiens et ceux canadiens, concernant l'impact de la taille des clients, pourrait être due à la différence du modèle même de gestion du portefeuille clients conçu par les banques tunisiennes et par les banques canadiennes.

Par ailleurs, nous devons noter que, par rapport à notre question de recherche, nous avons pu identifier certains paramètres qui, à priori, pourraient

influencer le degré de connaissance des clients par les directeurs de comptes. Ces paramètres (notamment, l'expertise des directeurs de comptes, le climat de confiance dans les relations avec les clients, la fiabilité de la banque et la présence d'une culture client au sein de cette institution) pourraient être à la base d'une bonne approche relationnelle. En effet, en admettant qu'ils favorisent la connaissance des clients, cette dernière va pouvoir assurer à son tour l'efficacité de l'approche relationnelle (selon Ricard et Perrien, 1997). Toutefois, nous pensons que l'impact de tous ces paramètres ne pourrait se réaliser que dans le cas où la banque entreprend un minimum de changements (stratégies) à l'intérieur de son organisation (notamment, le développement d'une base de données mise à jour, la division des directeurs de comptes en équipes de travail, etc.).

Que ce soit dans un contexte bancaire hautement développé, en termes de technologie et de multitude de services, comme celui du Canada, ou encore dans un contexte en voie de développement, comme celui de la Tunisie, la banque est une institution qui est confrontée à une contrainte commune à savoir la satisfaction de la clientèle. Cette satisfaction, qui pourrait se traduire par plusieurs dimensions dont la durée de la relation entre la banque et son client, va être atteinte grâce, entre autres à la connaissance « parfaite » du client. Pour cela, il faut que la banque ait au moins, un personnel qualifié et expert dans le

domaine financier, un client qui lui donne confiance, une réputation de fiabilité et une culture client.

À la suite de ces constats, nous pouvons dégager certaines implications managériales se rapportant au sujet de la connaissance des clients. En effet, nous recommandons, en premier lieu, aux banques tunisiennes, et pourquoi pas à certaines banques canadiennes, de créer des programmes de formation de chargés de clientèle et de veiller à faire apprendre à ces responsables les techniques nécessaires pour mieux connaître les clients. De même, sur le plan organisationnel, il est nécessaire pour ces banques d'adapter leurs structures aux nouvelles exigences de l'environnement, dans lequel le client devient de plus en plus informé, et aussi de veiller à ce que les besoins de ce client soient parmi leurs premières préoccupations.

Certes, la disponibilité des moyens semblent parfois un obstacle pour mettre en place ces recommandations, mais nous estimons qu'avec une conscience et un certain niveau de motivation au sein des banques tunisiennes, ces dernières pourraient participer, dans une certaine mesure à relever quelques défis notamment, la mise en place d'une approche relationnelle efficace et d'un dispositif servant à bien connaître le clientèle.

8.2- Les limites de la recherche

Nous ne prétendons pas réaliser une recherche exhaustive mais nous nous permettons de dire que nous avons essayé dans la mesure du possible de la faire réussir (dégager des résultats qui nous ont aidé à répondre à nos objectifs). Cependant, quelques limites surgissent et s'attachent à notre recherche. Cette section permet, alors, de présenter les principales limites inhérentes à notre présent travail.

La première limite de notre étude est, en effet, au niveau théorique, puisque nous avons trouvé très peu de recherches théoriques et empiriques sur le thème de la connaissance des clients. Une grande partie de ce que nous avons mentionné à ce sujet, était restreint au stade purement conceptuel et surtout managérial et ne présente pas de vérification empirique dans le milieu des industries et entreprises. Notons par exemple, les directives proposées par certains auteurs tels que Gouillart et Sturdivant (1994) ou d'autres, afin que l'entreprise connaisse bien son client, n'ont pas été vérifiées (testées) sur le terrain pour juger de leur efficacité et donc de sélectionner ces directives.

Il est important de signaler qu'au niveau de notre recherche quantitative, nous étions limités à une base de données qui existait déjà. Cela a réduit les

possibilités d'intégrer d'autres éléments (variables) dans le cadre de l'analyse de notre variable dépendante, la connaissance des clients. De même, la valeur moyenne du coefficient α de Cronbach (0.7) obtenu dans cette recherche quantitative, mérite d'être améliorée.

Une autre limite réside au niveau de notre recherche exploratoire. Il s'agit de la taille très réduite de nos répondants (les directeurs de comptes et les directeurs de succursales des banques tunisiennes). En effet, c'est surtout à cause de la période pendant laquelle nous avons effectué nos entrevues, et qui se coïncidait avec les vacances et les congés (d'été) de plusieurs des responsables bancaires. Les personnes avec qui nous avons entretenu ne peuvent pas représenter l'ensemble de la population des directeurs de comptes, ce qui fait que les résultats que nous avons obtenus restent tributaires des perceptions de ce nombre restreint de personnes (12 unités dans l'échantillon). Néanmoins, nous estimons que l'information obtenue est tout de même très riche et répond à notre objectif exploratoire.

Enfin, nous estimons que l'ensemble de nos questions élaborées dans le cadre de la recherche exploratoire pourrait être reformulées afin de mettre plus l'emphase sur le thème de la connaissance du client, tout en le joignant avec le thème de l'approche relationnelle.

8.3- Les avenues de recherche

Les limites que nous venons de mentionner dans la section précédente, suggèrent en fait des avenues de recherche. En effet, nous estimons qu'une recherche quantitative sur le territoire tunisien, similaire à celle menée par Ricard (1995) au Canada, auprès des directeurs de comptes d'un côté et des clients de l'autre, pourrait apporter d'éléments importants pour améliorer l'explication de l'approche relationnelle et plus particulièrement de la connaissance des clients.

De même, nous jugeons intéressant de mener une recherche qualitative (de type : étude de cas), portant principalement sur les perceptions du thème de la connaissance des clients par les directeurs de comptes de banques canadiennes. Cette recherche pourrait compléter les résultats que nous avons obtenus dans le présent travail (section 6.2) et favoriser davantage la compréhension de ce thème, la connaissance des clients, qui est très difficile à cerner.

Enfin, une autre avenue de recherche nous paraît intéressante à mentionner, soit l'étude de l'impact des technologies bancaires notamment, la banque à domicile, sur le processus de la connaissance des clients par les directeurs de comptes. En fait, nous pouvons utiliser les résultats de certaines

études antérieures portant sur l'impact des dimensions de l'utilisation de la technologie sur l'approche relationnelle, comme points de repère afin de dévoiler d'autres dimensions de la connaissance des clients.

Nous espérons, au terme de ce travail, avoir participé avec un minimum de connaissances au développement du thème de l'approche relationnelle et plus particulièrement du thème de la « connaissance des clients ».

Annexes

Annexe A :

Liste des noms des institutions financières tunisiennes

Banques de dépôts	BNA : Banque Nationale Agricole STB : Société Tunisienne de Banque BS : Banque du Sud BT : Banque de Tunisie BIAT : Banque Internationale Arabe de Tunisie UIB : Union Internationale de Banque AMEN BK : Amen Bank BH : Banque de l'Habitat UBCI : Union Bancaire pour le Commerce et l'Industrie ATB : Arab Tunisian Bank BFT : Banque Franco-Tunisienne
Banques de développement	BCMA : Banque de Coopération du Maghreb Arabe BDET : Banque de Développement Économique de Tunisie BNDT : Banque Nationale de Développement Touristique BTEI : Banque de Tunisie et des Émirats d'Investissement BTQI : Banque Tuniso-Quatarie d'Investissement BTKD : Banque Tuniso-Koweïtienne de Développement STUSID : Société Tuniso-Saoudienne d'Investissement et de Développement BTLD : Banque Tuniso-Libyenne de Développement et de commerce extérieur.
Banques offshore	UTB : Union Tunisienne de Banques TIB : Tunisian International Bank LINC : Loan and Investment Corporation BEST : Beït Ettamouil Saoudi Tounsi NAIB : North African International Bank AIB : Alubaf International Bank ABC : Arab Banking Corporation
Banque d'affaires	IMB : International Maghreb Bank
Organismes de leasing	TL : Tunisian Leasing UTL : Union Tunisienne de Leasing CIL : Compagnie Internationale de Leasing ATL : Arab Tunisian Leasing AL : Amen Leasing GL : General Leasing
Collecte d'épargne	CENT : Caisse d'Épargne National Tunisien

Annexe B:

Questionnaire

QUESTIONNAIRE -
DIRECTEURS DE COMPTES COMMERCIAUX

L'environnement et la relation bancaire

Pour chacun des énoncés suivants, encadrez le chiffre correspond à votre degré d'approbation :

	Pas du tout d'accord								Tout à fait d'accord	Ne sais pas
	1	2	3	4	5	6	7	8		
• Pour mon client, la manière de produire ou de servir ses clients ne change pas vraiment d'une année à l'autre	1	2	3	4	5	6	7	8	V1	
• L'entreprise de mon client n'est pas du tout diversifiée	1	2	3	4	5	6	7	8	V2	
• Les consommateurs de mon client ont tous des besoins très similaires	1	2	3	4	5	6	7	8	V3	
• Les concurrents de mon client se ressemblent	1	2	3	4	5	6	7	8	V4	
• La concurrence et le marché forcent mon client à réajuster ses stratégies fréquemment	1	2	3	4	5	6	7	8	V5	
• Mon client doit fréquemment modifier ses produits/services	1	2	3	4	5	6	7	8	V6	
• Les actions de la concurrence de mon client sont faciles à prédire	1	2	3	4	5	6	7	8	V7	
• La demande et les goûts des clients de l'entreprise de mon client sont difficiles à prédire	1	2	3	4	5	6	7	8	V8	
• Je peux me fier à mon client lorsqu'il me donne sa parole	1	2	3	4	5	6	7	8	V9	
• Je suspecte parfois mon client de cacher quelques éléments d'information importants pour ma banque	1	2	3	4	5	6	7	8	V10	
• Le client a confiance en moi	1	2	3	4	5	6	7	8	V11	
• Le client peut compter sur ma banque lorsqu'il a besoin de services financiers	1	2	3	4	5	6	7	8	V12	
• Les discussions que j'ai avec mon client génèrent plus de problèmes qu'elles n'en résolvent	1	2	3	4	5	6	7	8	V13	
• Les discussions entre mon client et moi sont habituellement efficaces	1	2	3	4	5	6	7	8	V14	
• La survie ou la croissance de l'entreprise de mon client est liée à l'appui de ma banque	1	2	3	4	5	6	7	8	V15	
• Il serait difficile pour l'entreprise de mon client de trouver ailleurs certains des services financiers qu'il utilise à ma banque	1	2	3	4	5	6	7	8	V16	
• Mon client tentera immédiatement de transférer ses affaires dans une autre banque si cette dernière lui offre des conditions de crédits plus avantageuses	1	2	3	4	5	6	7	8	V17	

Directeur de comptes

Veuillez répondre à chacun de ces énoncés en fonction de ce que vous croyez que le client pense :

Nous vous rappelons que pour les questions qui s'en suivent l'information que vous nous fournirez restera confidentielle et qu'elle ne sera utilisée que pour des fins statistiques

- Depuis combien d'années êtes-vous directeur de comptes pour cette banque _____ V21
 - Avez-vous été directeur de comptes dans une autre institution financière auparavant ?
(encernez le chiffre correspond)
1 = oui, nombre d'années _____ V22
2 = non _____ V23
 - Vous êtes de sexe... (encernez le chiffre correspond)
1 = féminin _____ V24
2 = masculin _____ V25
 - Quelle est votre année de naissance ? _____ V26
 - Combien de clients avez vous au total ? _____ V27
 - Depuis environ combien d'années (ou de mois) vos clients font-ils affaires avec vous comme directeur de comptes _____ V28
 - En moyenne, combien de fois par année rencontrez-vous votre client...
pour affaires ? _____ V29
pour des activités sociales ? _____

Banque

Pour chacun des énoncés suivants, encernez le chiffre correspond à votre degré d'approbation :

	Pas du tout d'accord							Tout à fait d'accord
	1	2	3	4	5	6	7	
• La majorité des décisions que je prends doivent être soumises à l'approbation d'un supérieur	1	2	3	4	5	6	7	V30
• À ma banque le taux de rotation des directeurs de comptes est trop élevé	1	2	3	4	5	6	7	V32
• À ma banque le taux de rotation des directeurs de comptes est trop élevé	1	2	3	4	5	6	7	V32a
• Ma banque a la réputation d'être très fiable	1	2	3	4	5	6	7	V33
• Les besoins de mon client sont importants pour les dirigeants de ma banque	1	2	3	4	5	6	7	V34
• Mon client est fréquemment interrogé sur son niveau de satisfaction avec ma banque	1	2	3	4	5	6	7	V35
• Le client reçoit, au moins une fois par année, un questionnaire lui demandant d'évaluer les services qu'il a reçus	1	2	3	4	5	6	7	V36

<ul style="list-style-type: none"> • Ma banque ne prend jamais en considération le commentaires de mes clients • Le niveau de satisfaction de mes clients est une composante importante dans l'évaluation de ma performance 	1 2 3 4 5 6 7 1 2 3 4 5 6 7	V38 V39																																																																																																				
<p>Veuillez répondre à cette question : À combien se situe votre limite discrétionnaire (inscrivez «0» si vous n'avez pas de limite)</p>																																																																																																						
V31																																																																																																						
<p><u>Client</u> * Veuillez répondre à ces questions :</p>																																																																																																						
<ul style="list-style-type: none"> • La personne avec qui vous faites affaires est en général de sexe (encernez le chiffre correspondant) 1 = féminin 2 = masculin • L'entreprise de votre dernier client emploi (approximativement) combien de personnes ? • Quel est approximativement le montant total de la marge de crédit offerte à l'entreprise de votre dernier client par sa principale banque d'affaires ? _____ • À votre connaissance, depuis combien d'années approximativement, votre dernier client est-il responsable des négociations avec votre banque 	V41																																																																																																					
<p>* Pour chacun des énoncés suivants, encernez le chiffre correspondant à votre degré d'approbation :</p>																																																																																																						
<p>Selon vous, quel est le niveau de satisfaction de votre client face...</p>																																																																																																						
<table> <thead> <tr> <th></th> <th colspan="7">Très insatis-faisant</th> <th>Très satis-faisant</th> <th>Ne sais pas</th> </tr> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>6</th> <th>7</th> <th>8</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>• à sa relation avec votre banque dans son ensemble ?</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>V45</td> </tr> <tr> <td>• aux politiques de votre banque (responsabilité du directeur de comptes, sa limite discrétionnaire, etc.) ?</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>V46</td> </tr> <tr> <td>• au service à la clientèle ?</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>V47</td> </tr> <tr> <td>• à la gamme des services financiers offerts par la banque ?</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>V48</td> </tr> <tr> <td>• aux frais de service ?</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>V49</td> </tr> <tr> <td>• aux conditions de crédits ?</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>V50</td> </tr> <tr> <td>• à son directeur de comptes ?</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>V51</td> </tr> <tr> <td>• au personnel de la banque ?</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>V52</td> </tr> </tbody> </table>		Très insatis-faisant							Très satis-faisant	Ne sais pas		1	2	3	4	5	6	7	8		• à sa relation avec votre banque dans son ensemble ?	1	2	3	4	5	6	7	8	V45	• aux politiques de votre banque (responsabilité du directeur de comptes, sa limite discrétionnaire, etc.) ?	1	2	3	4	5	6	7	8	V46	• au service à la clientèle ?	1	2	3	4	5	6	7	8	V47	• à la gamme des services financiers offerts par la banque ?	1	2	3	4	5	6	7	8	V48	• aux frais de service ?	1	2	3	4	5	6	7	8	V49	• aux conditions de crédits ?	1	2	3	4	5	6	7	8	V50	• à son directeur de comptes ?	1	2	3	4	5	6	7	8	V51	• au personnel de la banque ?	1	2	3	4	5	6	7	8	V52		
	Très insatis-faisant							Très satis-faisant	Ne sais pas																																																																																													
	1	2	3	4	5	6	7	8																																																																																														
• à sa relation avec votre banque dans son ensemble ?	1	2	3	4	5	6	7	8	V45																																																																																													
• aux politiques de votre banque (responsabilité du directeur de comptes, sa limite discrétionnaire, etc.) ?	1	2	3	4	5	6	7	8	V46																																																																																													
• au service à la clientèle ?	1	2	3	4	5	6	7	8	V47																																																																																													
• à la gamme des services financiers offerts par la banque ?	1	2	3	4	5	6	7	8	V48																																																																																													
• aux frais de service ?	1	2	3	4	5	6	7	8	V49																																																																																													
• aux conditions de crédits ?	1	2	3	4	5	6	7	8	V50																																																																																													
• à son directeur de comptes ?	1	2	3	4	5	6	7	8	V51																																																																																													
• au personnel de la banque ?	1	2	3	4	5	6	7	8	V52																																																																																													
<p>* Pour chacun des énoncés suivants, encernez le chiffre qui correspond à votre degré d'approbation :</p>																																																																																																						
<table> <thead> <tr> <th></th> <th colspan="7">Pas du tout d'accord</th> <th>Tout à fait d'accord</th> </tr> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>6</th> <th>7</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>• Si mon client change de banque, il devra prendre beaucoup de temps pour expliquer son dossier à son nouveau banquier</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>V53</td> </tr> <tr> <td>• Il serait facile pour l'entreprise de mon client de changer de banque</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>V54</td> </tr> <tr> <td>• Si l'entreprise de mon client quitte ma banque, ses employés devront investir beaucoup de temps</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Pas du tout d'accord							Tout à fait d'accord		1	2	3	4	5	6	7		• Si mon client change de banque, il devra prendre beaucoup de temps pour expliquer son dossier à son nouveau banquier	1	2	3	4	5	6	7	V53	• Il serait facile pour l'entreprise de mon client de changer de banque	1	2	3	4	5	6	7	V54	• Si l'entreprise de mon client quitte ma banque, ses employés devront investir beaucoup de temps																																																																	
	Pas du tout d'accord							Tout à fait d'accord																																																																																														
	1	2	3	4	5	6	7																																																																																															
• Si mon client change de banque, il devra prendre beaucoup de temps pour expliquer son dossier à son nouveau banquier	1	2	3	4	5	6	7	V53																																																																																														
• Il serait facile pour l'entreprise de mon client de changer de banque	1	2	3	4	5	6	7	V54																																																																																														
• Si l'entreprise de mon client quitte ma banque, ses employés devront investir beaucoup de temps																																																																																																						

<ul style="list-style-type: none"> Si l'entreprise de mon client quitte ma banque, ses employés devront investir beaucoup de temps pour apprendre les procédures de la nouvelle banque L'entreprise de mon client représente un investissement risqué 	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7	V55			
	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7	V30			
<p>* Encerclez pour l'énoncé suivant le chiffre qui correspond à votre degré d'approbation :</p>					
<ul style="list-style-type: none"> Diriez-vous que la situation financière de l'entreprise de votre dernier client est... L'entreprise de mon client représente un investissement risqué 	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7	Très mauvaise	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7	Très bonne	V56
	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7	Pas du tout d'accord	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7	Tout à fait d'accord	V56a
<p><i>La connaissance des clients</i></p>					
<p>Pour chaque énoncé, encerclez le chiffre correspondant à votre degré d'approbation :</p>					
<ul style="list-style-type: none"> Je comprends très bien le secteur d'activité et l'environnement de l'entreprise de mon client Je connais très peu les produits/services de l'entreprise de mon client Je connais très peu la valeur des garanties demandées à mon client Je comprends très bien les besoins financiers de l'entreprise de mon client Je connais très bien les aptitudes et les habilités des gestionnaires de l'entreprise de mon client Je comprends très bien comment les décisions financières sont prises dans l'ensemble de mon client 	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7	Pas du tout d'accord	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7	Tout à fait d'accord	V57
	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7	V58			
	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7	V59			
	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7	V60			
	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7	V61			
	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7	V62			

Annexe C :

Lettre de présentation &

Tableau comparatif des deux

approches :

Relationnelle et

Transactionnelle

Monsieur,

Nous vous remercions d'accepter de nous accorder quelques minutes de votre temps, afin de répondre à certaines questions.

Mon nom est Ramzi Khemiri de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal, nous effectuons une étude sur l'approche relationnelle dans les échanges banque-clients.

L'approche relationnelle se démarque, en fait, de l'approche transactionnelle, dans la mesure où la première se définit comme la gestion des échanges à long terme, souvent personnalisés. Alors que la seconde, elle se limite à des échanges ponctuels dans le temps, où on essaye à chaque occasion de « maximiser » notre profit. (Voir tableau ci-joint).

Les principaux objectifs de notre rencontre seront résumés dans les points suivants:

- La perception des directeurs de comptes de l'approche relationnelle
- La connaissance des clients
- Quelques informations générales sur la banque et ses clients commerciaux: relation bancaire

Nous vous rappelons que les résultats de cette recherche seront traités de façon strictement confidentielle.

Ramzi Khemiri

P.J.: Tableau des caractéristiques des deux approches.

CARACTÉRISTIQUES DES DEUX APPROCHES¹ (Moriarty & al. 1983) :

Approche : <u>Relationnelle</u>	<u>Transactionnelle</u>
Objectif : <i>Rentabilité de toute la relation avec le client</i>	<i>Rentabilité d'une transaction individuelle</i>
Stratégie de croissance : <i>Pénétration du marché actuel - vente multiple</i>	<i>Volume de nouvelles transactions</i>
Marketing : <i>Accent sur le marketing / besoins des clients</i>	<i>Accent sur le crédit / vente</i>
Fonctions : <i>Gestion des relations internes et externes</i>	
<i>Coordination des efforts</i>	<i>Chacun pour soi</i>

¹ Ce tableau est le même utilisé par Ricard (1995) dans son enquête sur le terrain canadien.

Annexe D :

Guide de discussion

GUIDE DE DISCUSSION

Thème: La perception des directeurs de comptes de l'approche relationnelle

Thème: La connaissance des clients

Thème: Informations générales sur la banque et ses clients commerciaux:

Relation bancaire

Thème: La perception des directeurs de comptes de l'approche relationnelle

- 1- Quels sont vos principales préoccupations durant une journée de travail, ainsi que le planning nécessaire pour accomplir vos tâches ?
- 2- L'approche relationnelle constitue-t-elle une réalité dans votre banque/succursale? Pourquoi ?
- 3- Quels sont, selon vous, les avantages que vous pouvez tirer d'une approche relationnelle ?
- 4- Selon vous, quels types de contraintes pourraient freiner la mise en oeuvre d'une approche relationnelle dans votre banque/succursale ? De quelle façon, ces contraintes pourraient altérer la durée de la relation avec vos clients?
- 5- Qu'est ce qui pourrait, à votre avis, faciliter l'implantation d'une approche relationnelle dans votre banque/succursale?
- 6- Quels sont, selon vous, les mécanismes qui vous permettent de connaître le niveau de satisfaction/non satisfaction de vos clients ?

Thème: La connaissance des clients par les directeurs de comptes

7- Selon vous, qu'est ce qui est important de connaître chez le client avec qui vous faites affaires ? Qui-est qui va s'occuper de connaître les clients ? Veuillez citer les avantages d'une bonne connaissance des clients?

8- Quels moyens utilisez-vous, ou que vous pourriez utiliser, pour accroitre la connaissance de vos clients ?

9- Faut-il connaître tous vos clients ? Pourquoi ?

10- Qu'est ce qui limite, selon vous, la connaissance de vos clients ? Y a-t-il des stratégies particulières pour éviter ces limites ?

11- Quel est, selon vous, le taux de rotation moyen des directeurs de comptes dans votre banque ? Quel impact pourrait-il avoir sur votre processus de connaissance des clients ?

Thème: La banque et ses clients commerciaux: informations générales sur la relation bancaire

12- Veuillez indiquer, s'il vous plaît:

votre nom :

votre titre professionnel:

le nombre d'années d'expérience :

13- Quelle est la taille de votre banque: capital et effectif?

14- Quel est le nombre total de succursales ainsi que le nombre moyen de directeurs de comptes par succursale dans votre institution?

15- Portefeuille "Clients":

15.1- Taille: Quel est le nombre total, approximativement, de vos clients?

15.2- Types de clients commerciaux: Quels sont les différents domaines d'activité de vos clients (les spécialités) ? et quel est le nombre moyen de clients par secteur?

Annexe E :

Tableau récapitulant les caractéristiques du modèle de régression selon les étapes de la méthode « Stepwise »

Méthode « stepwise »
variable dépendante : la connaissance du client par le directeur
de comptes

Variables explicatives ↓	Coefficient de Corrélation avec « connaissance » R ² (par étape de Stepwise) R ² ajusté(par étape de stepwise)	Coefficients des variables explicatives (β) (modèle final retenu)	R ² R ² ajusté F dl (modèle final retenu)
Expertise (<i>exp</i>)	+0.43 ** +0.15 *** (étape 1) +0.15 *** (étape 1)	+0.3 ***	
Confiance (<i>cofian</i>)	+0.49 ** +0.24 *** (étape 2) +0.23 *** (étape 2)	+0.26 ***	R ² = 0.29 *** R ² ajusté = 0.27 *** F = 20.31 *** dl = 3 : 150
Fiabilité (<i>V186</i>)	+0.25 ** +0.28 *** (étape 3) +0.27 *** (étape 3)	+0.22 ***	
(Constant)		+2.63 ***	

** P ≤ 0.01

*** P ≤ 0.001

Bibliographie

ALLEN, M.G. (1989). « Competitive Confrontation in Consumer Services ». *Planning Review*. Vol. 17, n°.1, jan-fev1995, pp:4-9.

ANDERSON, J.C. (1995). « Relationships in Business Markets: Exchange Episodes, Value Creation, and Their Empirical Assessment ». *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 23, n°.4, automne 1995, pp:346-350.

BAGGOZI, R. P. (1995). « Reflections on Relationship Marketing in Consumer Markets ». *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 23, n°.4, automne 1995, pp: 272-277.

BERRY, L.L. et T.W. THOMPSON (1985). « Relationships Banking Keeps Clients Returning ». *Trust & Estates*. (novembre), pp: 25-28.

BERRY, L.L. et A. PARASURAMAN (1991). «Marketing Services : Competing Through Quality». *New York : The free Press*.

BERRY, L.L. et D.M. KANTAK (1995). «Personal Selling in the US Banking Industry: 1983 and 1988 ». *The Service Industry Journal*. Vol. 10, n°.1, pp:5-24.

BERRY, L.L. (1995). « Relationship marketing of services- Growing interest, emerging perspectives ». *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol: 23, n°: 4, automne 1995, pp: 236-245.

BITNER, M.J. (1995). « Building Service Relationships: It's all about promises ». *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 23, n°.4, automne 1995, pp:246-251.

BITNER, M.J., B.H. BOOMS et L.A. MOHR (1994). « The Employee's Viewpoint of Critical Service Encounters ». *Stores*. Vol. 77, n°.1, janvier 1995, pp:RR4-RR6.

BOURBONNAIS, J.G. (1993). « Cinq règles pour comprendre votre client ». *PME*. Avril 1993, p:31.

BOWEN, D.E. et G.R. JONES (1986). « Transaction Cost Analysis of Service Organization-Customer Exchange ». *Academy of Management Review*. Vol.11, n°.2, 1994, pp: 428-441.

- BOWEN, J. et M.R. BOWERS** (1986). « A Marketing Contingency Approach to Service Organization Structure ». In Venkatesen, Schmalensee et Marshal (eds.). *Creativity in Services Marketing: What New, What Works, What's Developing*, pp: 78-82.
- CHECKETTS, D.** (1994). « Chain of Customers ». *Executive Excellence*. Vol. 11, n°.9, sept.1994, p:7.
- CLARKE, C.D.** (1994). « After Marketing: How to Keep Customers for Life Through Relationship Marketing ». *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol.9, n°.4, pp:69-70.
- CLAUDON, J. et J. DANON** (1994). « L'Orientation-Client est une Vraie Rupture ». *L'Expansion Management Review*. Hiver 1994, pp: 64-74.
- CONGRAM, C.A.** (1987). « Managing Long-term Relationships ». Czepiel, Congram & Shanahan (eds.), *The Services Challenge: Integrating for Competitive Advantage*, AMA, pp: 175-178.
- CRAVENS, D.W. et N. F. PIERCY** (1994). « Relationship Marketing and Collaborative Networks in Service Organisations ». *International Journal of Service Industry Management*. Vol.5, n°.5, 1994, pp: 39-53.
- CROSBY, L.A, K.R. EVANS et D. COWLES** (1990). « Relationship Quality in Services Selling : An Interpersonal Influence Perspective ». *Journal of Marketing*. Vol.5, n°.3, 1990, pp: 68-81.
- CURRY, J. et L. STORA** (1993). « Le Client, Capital de l'Entreprise: Customer Marketing ». *Les éditions d'Organisation*, 1993, Pays-Bas.
- DAY, G.S.** (1995). « Advantageous Alliances ». *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 23, n°.4, automne 1995, pp: 297-300.
- DAY, G.S. et R. WENSLEY** (1988). « Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competition Superiority ». *Journal of Marketing*. Vol. 52, avril 1988, pp:1-20.
- DESLAURIERS, J.P.** (1991). « Recherche Qualitative, Guide Pratique ». Mc GrowHill Éditeurs, 1991.
- DONATH, B.** (1994). « Important Commandment: Know thy Customer ». *Marketing News*. Vol.28, n°.11, may 1994, p:16.

- DONG, S. (1995). « The five Key Roles of Markeet Positionning ». *Bank Marketing*. Vol.27, n°12, pp:19-21.
- DUBOIS, P.L. et A. JOLIBERT (1993). « Le Marketing: Fondements et Pratiques ». Paris 1993.
- DUNKELBERG, W.C., J.A. SCOTT et E.L. COX (1984). « Small Business and the Value of Bank-Customer Relationships ». *Journal of Bank Research*. Hiver 84, pp:248-258.
- DUNKELBERG, W.C. et J.A. SCOTT (1984). « Small Business and The Value of Bank-Customer Relationships ». *Journal of Bank Research*. (hiver), pp: 248-258.
- DWYER, F. R., P. H. SCHURR, et S. OH. (1987). « Developing Buyer-Seller Relationships ». *Journal of Marketing*. Vol. 51, n° 2, pp.11-27.
- EVANS, J.R., et R.L. LASKIN (1994). « The Relationship Marketing Process: A Conceptualization and Application ». *Industrial Marketing Management*, pp:439-452.
- EVANS, F.B. (1963). « Selling as a Dyadic Relationship...A New Approach ». *The American Behavioural Scientist*. Mai 19963, pp:76-79.
- FALVEY, J. (1990). « The Top Ten Sales Training Myths ». *Small Business Reports*. Vol. 15, n°.3, Mars 1990, pp:68-77
- FORD, N.M, O.C. WALKER, Jr., G.A. CHURCHILL, Jr., et S.W. HARTLEY (1987). « Selecting Successful Salespeople: A Meta-Analysis of Biographical and Psychological Selection Criteria ». Houston, Michael j. (ed.). *Review in Marketing*, American Marketing Association, Chicago, pp: 90-131.
- FRANCESE, P. (1996). « Know the Customer's Customer ». *American Demographics*. Vol. 18, n°.3, Mars 1996, p:2.
- FRAZIER, G.L. et R.C. RODY (1991). « The Use of Influence Strategies on Interfirm Relationships in Industrial Product Channels ». *Journal of Marketing*. Vol.55 (janvier), pp: 52-69.
- GAUQUELIN, M. (1970). « Connaître les autres ». Centre d'Étude et de Promotion de la Lecture, Paris 1970.

GAUTHIER, B. (1993). « Recherches sociales / De la problématique à la collecte des données ». Sainte Foy (Qc) : Presse de l'UQ, 1993.

GOODWIN, C. (1986). « Using Consumers' Roles to Classify Services ». *Venkatesen, Schmalensee et Marshal (eds.). Creativity in Services Marketing : What's New, What Works, What's Develoing, AMA*, pp: 159-163.

GOUILLART, F. et F. STURDIVANT (1994). « Spend a Day in the Life of your Customers! ». *L'Expansion Harvard Review*. Vol. 72, Hiver 1994, pp: 116-125.

GRONROOS, C. (1989b). « Fundamental Research Issues in Service Marketing ». M.J. BITNET et L. A. CROSBY. *Designing a Winning Service Strategy*, 7th Annual Service Conference Proceedings, Chicago, III., AMA, pp:9-10.

GRONROOS, C. (1990). « Marketing Redefined ». *Management Decision*, Vol.28, n°.8, 1990, pp: 5-9.

GRONROOS, C. (1991). « The Marketing Strategy Continuum: Towards a Marketing Cocept for the 1990s ». *Management Decision*, Vol.29, n° 1, 1991, pp: 7-13.

GRONROOS, C. (1994a). « From Marketing Mix to Relationship Marketing: toward a Paradigm Shift in Marketring ». *Management Decision*, Vol.32, n°.2, 1994, pp: 4-20.

GRONROOS, C. (1994b). «From Scientific Management to Service Management. A Management Perspective for the Age of Service Competition ». *International Journal of Service Industry Management*. Vol.5, n°.1, 1994, pp: 5-20.

GRONROOS, C. (1995). « Relationship Marketing : The Strategy Continuum ». *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 23, n°.4, automne 1995, pp:252-254.

GUMMESSON, E. (1987). « The New Marketing Developing Long-term Interactive Relationships ». *Long Range Planning*. n°. 4, pp:10-20.

GUMMESSON, E. (1994). « Making Relationship Marketing Operational ». *International Journal of Service Industry Management*. Vol.5, n°.5, 1994, pp: 5-20.

- HAKANSSON, H. et C. OTSBERG** (1975). « Industrial Marketing : an Organizational Problem ? ». *Industrial Marketing Management*. Vol. 4, n°.2, 1975, pp: 113-123.
- HAKANSSON, H.** (1982). « International Marketing and Purchasing of Industrial Goods ». *New York : John Wiley and Sons*.
- HATCH, J et L. WYNANT** (1991). « A Complex Relationship ». *Canadian Banker*. Vol. 98, n°.4, Juillet-août 1991, pp:8-15.
- HOROVITZ, J.** (1991). « Les Cinquante Règles Du Service Zéro Défaut ». Collection Les carnets du bord Manager. Éditions First, Paris, 1991.
- HUTT, M. D.** (1995). « Cross-Functional Working Relationships in Marketing ». *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 23, n°.4, automne 1995, pp:351-357
- JACKSON, B.** (1985). « Build Customer Relationships that Last ». *Harvard Business Review*. Nov-Déc., pp:120-128.
- JUTTNER, U. et H. P. WEHRLY** (1994). « Relationship Marketing from a Value System Perspective ». *International Journal of Service Industry Management*. Vol.5, n°.5, 1994, pp: 54-74.
- KEMMER, R.G.** (1990). « Whwn it Comes to Services...Do You Really Know Who Your Customers Are ? ». *Executive Financial Woman*. Vol.5, n°.1, 1990, pp: 22-24.
- KOTLER, P., P. FILIALTRAULT et R.E. TURNER** (1994). « *Le management du marketing* ». Gaétan Morin, éditeur.
- LAING, A.** (1995). « The Marketing of Financial Services to Independant distributors ». *Journal of Services Marketing*. Vol.9, n°.4, 1995, pp: 6-18.
- LAROCHE, M.; J.A.ROSENBLATT et T. MANNING** (1986). « Services Used and Factors Considered Importtant in Selecting a Bank: An Investigation Across Diverse Demographic Segments ». *International Journal of Bank Marketing*. Vol.4, n°.1, 1986, pp: 35-55.
- LEVITT, T.** (1983). « After the sale is over... ». *Harvard Business Review*. Sept-oct., 1983, pp: 87-93.

MacERLEAN, N. (1993). « Bogeyman or Bestfriend ? ». *Accountancy*. (april), pp: 52-53.

MARTICOTTE, F., L. RICARD et J. PERRIEN (1992). « Essai de Synthèse et de Positionnementde l'Approche Relationnelle dans les Echanges Vendeurs-Acheteurs ». Carole Duhaime (ed.). *Marketing, Conférence de l'ASAC 1992, Québec*, pp: 137-149.

METCALF, L.E., C.R. FREAR et R. KRISHNAN (1992). « Buyer-Seller Relationship : An Application of the IMP Interaction Model ». *European Journal of Marketing*. Vol.26, n°.2, 1986, pp: 27-46.

MONOKY, J.F.V. (1994). « Distribution's Chosen Few ». *Industrial Distribution*. Vol. 83, n°.11, Nov.1994, p:56.

MORRALL, K. (1994). « Sales Training ». *Bank Management*. Vol. 26, n°.8, août 1994, pp:8,78

MORGAN, M. R. et S.D. HUNT (1994). « The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing ». *Journal of Marketing*. Vol. 58 (July), pp:20-38.

MORIARTY, R., R.C. KINBALL et J.H. GAY (1983). « The Management of Corporate Banking Relationships ». *Sloan Management Review*. Vol.24, 1983, pp:3-16.

MURDICK, R.G., B. RENDER et R.S. RUSSEL (1990). « Services Operations Management ». *Allyn & Bacon (eds.)*. Toronto, 596 p.

O'NEAL, C.R. (1989). « JIT Procurement and Relationship Marketing ». *Industrial Marketing Management*. Vol.18, 1989, pp: 55-63.

PARASURAMAN, A., V.A. ZEITHAML et L.L. BERRY (1985). « A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research ». *Journal of Marketing*. Vol.49, n°.4, automne, pp: 41-50.

PATTON, M. Q. (1990). « Qualitative Evaluation and Research Methods ». 2^{ème} édition, Sage Publication, 1990.

PERRIEN, J., E. J. CHÉRON et M. ZINS (1983). « Recherches en Markeing, méthodes et décisions ». Québec : Édition Goetan Morin, 1983.

- PERRIEN, J., P. FILIATRAULT et L. RICARD** (1992). « The Implementation of Relationship Marketing in Commercial Banking ». *International Journal of Bank Marketing*. Vol.22, 1993, pp:141-148.
- PERRIEN, J., P. FILIATRAULT, et L. RICARD** (1992). « Relationship Marketing and Commercial Banking: A Critical Analysis ». *International Journal of Bank Marketing*. Vol.10, n° 7, pp:25-29.
- PERRIEN, J. et L. RICARD** (1994). « L'approche Relationnelle dans le Secteur Bancaire ». *Revue Gestion*, décembre 1994, pp:21-26.
- PERRIEN, J. et L. RICARD** (1995). « The Meaning of a Marketing Relationship: A Pilot Study ». *Industrial Marketing Management*. Vol. 24, pp:37-43.
- PERRIEN, J.; S. PARADIS et L. RICARD** (1995). « Dissolution of a Relationship: The Salesforce Perception ». *Industrial Marketing Management*. Vol. 24, pp:317-327.
- REIDENBACH, R.E. et A.P. MINTON** (1991). « Customer Service Segments: Strategic Implication for Commercial Banking Industry ». *Journal of Professional Services Marketing*. Vol. 6, n°.2, 1991, pp:129-142.
- RETERSON, R. A.** (1995). « Relationship Marketing and the Consumer ». *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 23, n°.4, automne 1995, pp: 278-281.
- RICARD, L.** (1995). « Les facteurs explicatifs et normatifs d'une approche relationnelle: le cas du secteur bancaire commercial ». *Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal*.
- RICARD, L. et J. PERRIEN** (1997). « Influence of Explanatory and Normative Factors on the Implementation of Organizational Relationship Marketing in the Banking Industry ». *Journal of Business Research* (forthcoming).
- ROSENBLATT, J., M.LAROCHE, A. McTAVISH et M. SHEAHAN** (1988). « Commercial Banking in Canada : A study of Selection Criteria and Service Expectations of Treasury Officers ». *The International Journal of Bank Marketing*. Vol. 6, n°.4, 1988, pp:19-30.
- SAADAOUI, A.** (1995). « Quels remèdes aux obstacles d'une bonne application du marketing dans les banques de dépôts tunisiennes ». Mémoire présenté en vue d'obtenir le diplôme de fin d'études universitaires (D.E.A.). Faculté des sciences économiques et de gestion de Tunis, Université de Tunis III.

- SEARS, R.G.** (1990). « Relationship Marketing : Does Your Customer Respect You the Day After... ?. *Sales & Marketing Management in Canada*. Août, 1990, pp: 32-35.
- SHETH J.N. et A. PARVATYAR** (1995). « Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences ». *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 23, n°.4, 1995, pp:255-271.
- SHNEIDER, B.** (1980). « The Service Organisation: Climate is Crucial ». *Organizational Dynamics*. Automne 1980, pp:52-65.
- SMITH, W.C.** (1991). « The Key to Marketing Success: Focus on The Customer ». *Economic Development Review*. Vol. 9, n°.3, Été 1991, pp:32-34
- SMITH, D.** (1994). « Love Letters in the Stans ». *Marketing Week*. 25 Mars 1994, pp:31-33.
- SPECKMAN, R.E. et W.J. JOHNSTON** (1986). "Relationship Management: Managing the Selling and the Buying Interface". *Journal of Business Research*. Vol.14, n°.6, 1986, pp:519-531.
- STANCILL, J.M.** (1980). « Getting the Most from the Banking Relationship ». *Harvard Business Review*. mars-avril, 1980, pp: 20-28.
- STEINBORN, D.** (1994). « Know your Customers Better Through an MCIF ». *ABA Banking Journal*. Vol.86, n°6, juin 1994, pp:29-31.
- STORBACK, K., T. STRANDIVICK et C. GRONROOS** (1994). « Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality ». *International Journal of Service Industry Management*. Vol.5, n°.5, 1994, pp: 21-38.
- STRUEBING, L.** (1996). « Customer Loyalty Playing for Keeps ». *Quality Progress*. Vol. 29, n°.2, Fev.1996, pp:25-30.
- TEAS, R.K.** (1988). « An Analysis of the Determinants of Industrial Consumer's Perceptions of the Quality of Financial Services Marketing Relationships ». *Journal of Professional Services Marketing*. Vol. 6, n°.2, 1988, pp:71-88.
- TEAS, R.K., M.J. DORSCH et J.H. McALEXANDER** (1989). « Measuring Commercial Bank Customers' Attitudes Toward the Quality of the Financial

Services Marketing Relationship ». *Journal of Professional Services Marketing*. Vol.4, n°.1, 1988, pp:75-95.

TRAD, H. (1996). « Les banques Tunisiennes au Microscope : Les meilleures rentabilités ». *Banque*. n°.1, Mai 1996, pp :35-36.

TREACY, M. et F. WIERSEMA (1993). « Entrez dans l'intimité du client ». *Harvard L'Expansion*. Vol. 68, Printemps 93, pp:35-44.

VARADARAJAN, P.R. et M. H. CUNNINGHUM (1995). « Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations ». *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 23, n°.4, automne 1995, pp: 282-296.

VAVRA, T.G. (1994). « Aftermarketing: How to Keep Customers for Life Thought Relationship Marketing ». *Journal of Business Industrial Marketing*. Vol. 9, n°.4, 1994, pp:69-70.

WEBSTER, F.E.Jr. (1994). « Defining the New Marketing Concept ». *Marketing Management*. Vol.2, n°.4, 1994, pp: 23-31.

WEITZ, B. et S. D. JAP (1995). « Relationship Marketing and Distribution Channels ». *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 23, n°.4, automne 1995, pp: 305- 320.

WHEATLEY, E.W. (1990). « The CFO's Perspective on Commercial Bank Service Charges- Implications for Relationship Management ». *Journal of Professional Services Marketing*. Vol. , n°.4, 1990, pp:109-118

WILSON, D.T. (1995). « An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships ». *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 23, n°.4, automne 1995, pp:335- 345.

YOUNG, L. et D. SARA (1995). « A Concept of Commitment: Alternative Views of Relational Continuity in Business Service Relationships ». *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol.10, n°5, 1995, pp: 22-37.